

FONDATEURS.TRICES & ESPACES COMMUNS

NAVIGATION EN RELATIONS TROUBLES

AUDREY KERAUDRAN
DIPLÔME UNIVERSITAIRE
ESPACES COMMUNS

2025

Diplôme Universitaire Espaces Communs

Auteur/ Autrice :

Audrey KERAUDRAN

Titre du travail personnel :

FONDATEURS.TRICES & ESPACES COMMUNS / Navigation en relations troubles

Date d'oral :

Vendredi 4 juillet 2025

Tuteur/ice :

Arnaud IDELON

Collation :

nombre de page : 78 / nombre d'annexes : 00 / nombre de références bibliographiques : 19

Mots clés analytiques :

fondateur, fondatrice, intelligence collective, gouvernance, organisation des systèmes, pouvoir, transmission, processus décisionnels, acculturation au collectif, leadership partagé, mythes fondateurs

Mots clés géographiques :

Bergerac, Hennebont, Saint Denis, Bagnolet, Rennes, Castanet Toulousan

Résumé (+/- 800 signes espaces compris)

Ce travail explore la place ambivalente des fondateurs et fondatrices dans les projets d'espaces communs. Figures indispensables à l'élan initial, ils et elles peuvent ensuite devenir un frein à l'autonomie du collectif. À partir de six études de cas, d'expériences vécues et de documentation, nous analyserons les dynamiques humaines, affectives, politiques et organisationnelles à l'œuvre dans ces projets. Entre confusion projet/identité, affectivité débordante, pouvoir implicite et transmission difficile, nous mettrons en lumière des tensions encore peu interrogées dans ces démarches collectives. Enfin, nous étudierons des pistes concrètes et sensibles pour dépasser ces blocages, renforcer l'intelligence collective et faire en sorte que ces espaces incarnent réellement leurs ambitions démocratiques, sociales et écologiques.

D'où je parle	P.4
Notes en préambule	P.6
Introduction	P.7
1 – Présentation des lieux	P.11
2 – Au commencement était un.e fondateur.trice...	P.24
3 - Quand les fondateurs.trices deviennent limitant.e.s et finissent par poser problème...	P.43
4 - Tout n'est pas foutu : des pistes de solutions...	P.58
Conclusion	P.70
Remerciements	P.73
Bibliographie	P.74

Ce travail conduit dans le cadre de la formation du diplôme universitaire « Espaces Communs », trouve son ancrage plusieurs années auparavant et à différents endroits. Je citerai ici deux événements qui ont été fondamentaux et qui m'ont poussée à me questionner activement sur l'organisation de nos systèmes.

Le premier a eu lieu en mai 2022. Trois jours de fête pour célébrer une dernière fois un lieu que nous pourrions qualifier d'espace commun à Lorient : Idées Détournées. Ce projet à la croisée du recyclage, du bricolage, de la culture et du lien social s'incarnait dans un espace fait de bric et de broc mais surtout d'humanité et de portes ouvertes. Son démarrage, peu avant 2010, coïncide à peu près avec mon retour à Lorient et il a fait partie des lieux qui m'ont permis de (re)tisser des liens avec des personnes qui habitaient ce territoire que j'avais quitté depuis longtemps. J'y ai fait des fêtes, un peu de bricolage, des projections de film, des paniers de légumes, des plateaux radio, des spectacles et j'y ai surtout refait le monde pour le rêver un peu moins rude qu'il ne l'est. À ce moment-là, nous ne savions pas que son point fort allait bientôt devenir son point faible.

Ce lieu a été porté, souvent à bout de bras, par toute une équipe mais plus particulièrement par une personne : Nadine Thouvenin, que tout le monde reconnaît comme « la fondatrice » du projet et du lieu, au point d'incarner le sujet. Je me souviens qu'en mars 2022, quand l'association a annoncé dans la presse qu'elle allait fermer, ce fut une claque pour tout le monde. Le lieu le plus solidaire et joyeux de Lorient allait disparaître... Le président avait alors déclaré que l'annonce du départ en retraite de Nadine T. avait conduit bénévoles et salarié.e.s à réfléchir à l'avenir du projet. Reste qu'à leurs yeux, la passation était trop compliquée à opérer alors mieux valait fermer « ce beau livre pour en rouvrir un autre ailleurs ». (Spoiler : aucun livre n'a jamais été ré-ouvert par la suite...). Le maire de Lorient, nouvellement élu, avait déclaré que Nadine T., par sa personnalité et sa passion avait fédéré autour d'elle et généré une incroyable aventure. Qu'elle était une figure de la culture à Lorient et qu'elle allait manquer à la ville. Nadine T., quant à elle, avait reconnu qu'on lui disait souvent qu'elle mettait trop d'affect dans ses projets, tout en affirmant que sans cela, sans cette passion, rien n'aurait été pareil. Elle disait que les gens qui l'avaient suivie étaient devenus son moteur, son oxygène. Et que tout ça allait lui manquer. Le lieu a fermé et l'espace est devenu un parking pour la Maison de l'agglomération à quelques pas de là. L'association s'était pourtant affairée, fin 2021, à mener un DLA° sur la question de la passation. Il faut croire que cela n'a pas suffi.

Le second événement me touche de plus près car il concerne une situation vécue dans le cadre de mon emploi salarié. J'ai intégré, en octobre 2013, une association de diffusion en itinérance de films documentaires et d'ateliers d'éducation aux images. D'abord membre du conseil d'administration, je suis ensuite devenue trésorière puis présidente de la structure. J'y trouvais du sens, des relations sociales et une manière de proposer un projet culturel en dehors des sentiers battus par les institutions. En 2018, après une année de chômage à « construire mon poste », je suis devenue salariée de cette structure. Depuis 2014, le membre fondateur de l'association en était devenu salarié. Nous sommes alors devenus co-directeur.trice de la structure. Ce système, revendiqué comme horizontal et égalitaire, n'en était pas moins lié à l'envie du membre fondateur d'être ni directeur ni dirigé. En six ans de projets dans cette configuration, nous avons vécu plusieurs remous et essuyé quelques tempêtes. Notamment autour d'un projet de création d'un espace commun cinématographique que nous avons porté entre 2017 et 2024. Et, puisque ce sont souvent dans les crises que les choses se révèlent, nous avons vécu la vague de trop en 2024 lorsque le maire a tiré un trait final sur ce projet de lieu. De façon unilatérale, outrepassant les règles de la codirection, le codirecteur a alors pris des décisions quant à l'avenir de la structure. Sans aucun échange préalable, sans validation de ma part il a pris le pouvoir sur le projet, entraînant du même coup les instances décisionnaires de l'association sans que je ne puisse rien y faire.

* Le DLA est un Dispositif Local d'Accompagnement (en quelques sortes un audit) proposé gratuitement aux associations par France Active et mis en place par un prestataire extérieur pour des difficultés très précises que rencontrent les associations à des instants précis de leur histoire. Ils sont financés par l'Etat pour soutenir le milieu associatif dans sa complexité.

Ainsi, mise à nue, la matrice de notre structure s'est brutalement révélée : son statut de membre fondateur lui conférait autorité suprême sur le projet.

Ces deux événements marquants m'ont beaucoup fait réfléchir sur la structuration des projets élaborés en collectif, sur les rapports de force qui s'y opèrent mais également sur la puissance qui s'en dégage autant par leur nature que du fait de leur ancrage territorial. Les différents confinements liés au COVID étant également passés par là, j'ai aussi pris du recul sur l'importance de ces projets dans nos vies. Ou plutôt sur l'importance qu'on leur donne et sur le temps qu'on leur laisse prendre sur nos vies. Ces histoires « d'oxygène » et d'identité me hantent depuis quelques années. J'ai également vécu dans mon corps ce sentiment d'avoir posé patiemment, brique après brique, les fondations d'un projet et d'être rappelée à la réalité que puisque je n'en serai jamais « membre fondatrice », et par-delà toutes mes compétences, je devrai toujours passer après.

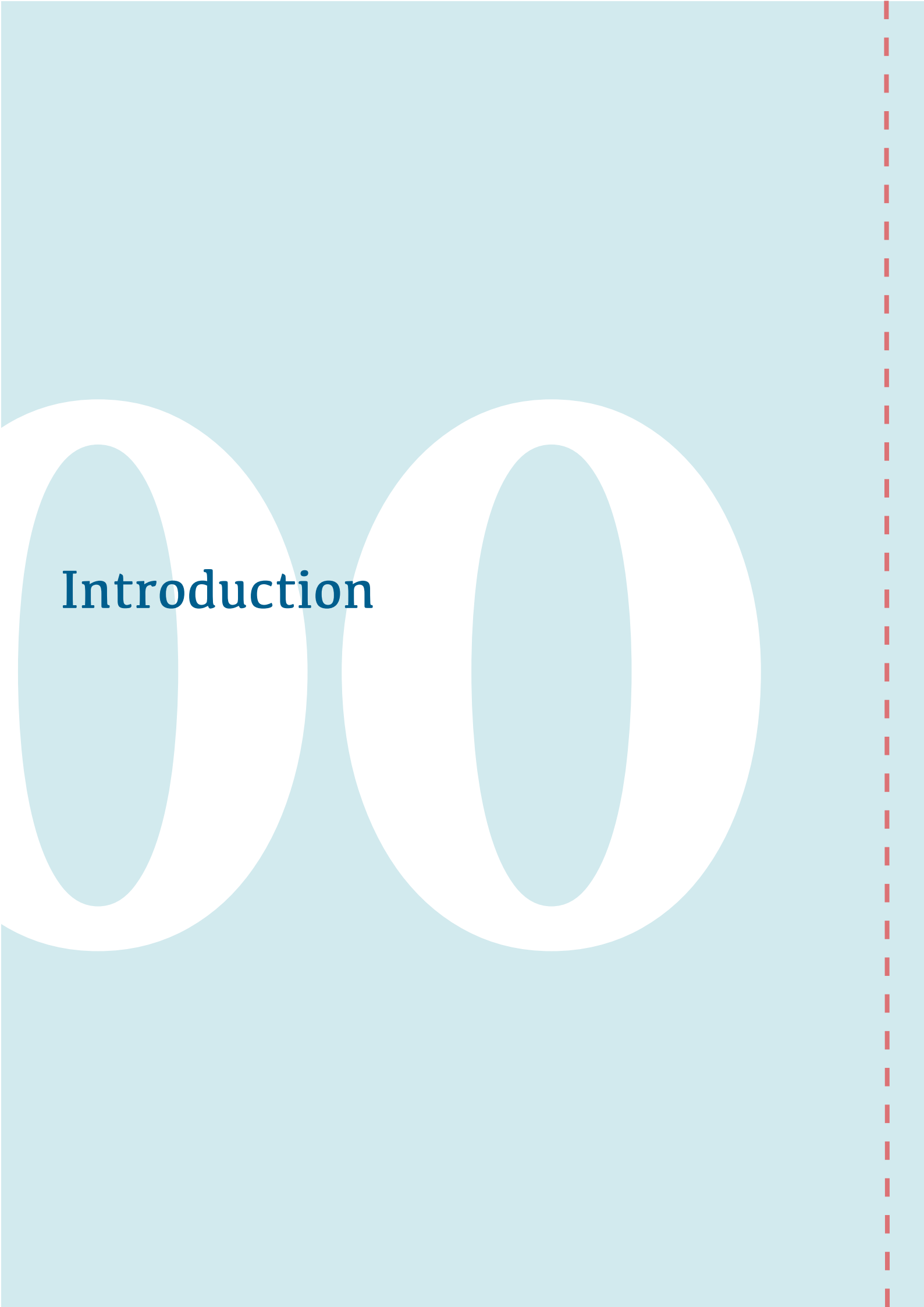
Mon parcours au sein du diplôme universitaire « Espaces Communs » porté par Yes We Camp et Ancoats au sein de l'Université Gustave Eiffel m'a permis de cheminer sur cette question. Au travers des lieux dans lesquels nous avons habité quelques jours et de toutes les personnes rencontrées (aussi bien les salariés.e.s, les bénévoles et les partenaires de ces lieux que l'ensemble du collectif apprenant et des intervenant.e.s et/ou encadrant.e.s), j'ai trouvé un écho, des exemples, pistes de réflexion et clefs de compréhension. Ils et elles sont présent.e.s entre les lignes du travail que vous allez découvrir. Qu'ils et elles en soient remercié.e.s.

Dans ce travail que vous allez découvrir, j'ai fait le choix de l'écriture inclusive. J'ai conscience que cela peut en rendre la lecture plus complexe pour certaines personnes mais il m'a semblé indispensable de le faire, au vu du sujet abordé et des mouvements profonds qu'il reste encore à opérer dans la société dans laquelle nous vivons. Merci pour votre compréhension.

Ce travail a été accompagné par Arnaud Idelon, cofondateur de l'agence Ancoats, cofondateur du tiers-lieu Le Sample à Bagnolet (et oui... lui aussi !), co-coordonateur du diplôme universitaire « Espaces Communs » et maître de conférences associé à l'Université Paris 1. Qu'il en soit remercié !

Tout au long de votre lecture, vous pourrez lire des récits à la première personne. Il me semble important de préciser que ce travail trouve un ancrage personnel fort, auquel j'ai voulu laisser de la place. Pour aller plus loin et habitée par une rencontre avec la chercheuse Hélène Giannecchini autour de son livre *Un désir démesuré d'amitié* où elle évoquait l'importance des émotions dans les travaux en sciences sociales, j'ai également laissé de la place aux émotions vécues dans ces récits.

Enfin, il me semble nécessaire de préciser que ce travail est une proposition fondée sur du vécu, de longues discussions avec des personnes qui ont un autre vécu et des lectures. Il ne se veut pas exhaustif de toutes les situations et au vu du temps dont je disposais pour le réaliser, il ne peut être qu'une étape dans la réflexion, une contribution au collectif apprenant. Il pourrait être tout à fait intéressant de l'amener plus loin par la suite.



Introduction

Bien qu'elles soient source d'aventures passionnantes, l'organisation collective est une matière complexe. Les relations humaines, les structures juridiques, sociales et économiques se mêlent sans cesse en formant une danse parfois harmonieuse, parfois plus à contre-temps. Parmi ces organisations collectives, les espaces communs de quelque nature que ce soit (projet culturel, social, nourricier, d'ateliers partagés, etc.) et qu'ils soient liés à un urbanisme transitoire ou non, proposent des expérimentations vivantes de manières différentes d'habiter le monde. Ils répondent souvent à des besoins en lien avec les enjeux actuels que traversent la société : créer du lien, offrir des ressources partagées ou encore réinventer nos manières de faire société.

Mais derrière ces projets d'une apparence évidente se cachent des mécanismes bien plus complexes et des tensions sous-jacentes, notamment autour d'une figure centrale : celle de ses fondateurs.trices. En effet, derrière chacun des lieux qui existent se trouve une personne, ou un petit groupe, animés par une énergie créatrice singulière. Le passage de l'idée à la réalisation demandant un investissement tellement fort (souvent affectif et toujours chronophage), il y a nécessairement un risque qu'il y ait un revers à cette médaille. D'autant plus que l'équilibre personnel de ces personnes s'en trouve souvent perturbé. Les fondateurs.trices sont les artisans.e.s patient.e.s de ces édifications collectives. Mais cette place si particulière comporte, intrinsèquement, un paradoxe profond. Car bien qu'elle soit un moteur indispensable au démarrage du projet, elle peut se révéler, à moyen ou long terme, un frein à l'autonomie réelle du collectif.

Si nous revenons au mot en lui-même, le terme de « fondateur.trice » est porteur d'ambiguïtés. Issu du verbe « fonder » (du latin fundare : établir, poser les bases, donner une assise), il évoque une idée de solidité, de construction durable, voire d'autorité. Dans l'esprit commun, être fondateur.trice, c'est être la personne qui pose les fondations. Elles sont certes nécessaires au départ mais que faire quand le projet évolue ? Les fondations ont-elles été posées avec une certaine rigidité ou au contraire sont-elles plutôt souples et malléables ? Peuvent-elles accueillir le changement ? D'autant que, dans l'imaginaire collectif, les fondateurs.trices sont associé.e.s à des figures de référence et de légitimité. Elles peuvent même parfois être associées à une certaine possession implicite. Il semble alors se nicher une première tension : comment créer un espace véritablement commun lorsque celui-ci est, dès son origine, associé à une seule personne ou un petit groupe spécifique ?

J'ai perçu clairement ce paradoxe dans les entretiens que j'ai menés pour ce travail. Car toutes les personnes^o que j'ai interrogées et qui ont été à l'initiative d'un lieu ont utilisé, à un moment ou à un autre de notre conversation, une expression frappante pour désigner le lieu qu'elles avaient contribué à créer : « mon bébé ». Cette métaphore est loin d'être anodine. Elle raconte, selon moi, à la fois un attachement viscéral au projet, une implication intime et un investissement affectif démesuré, mais elle souligne également une forme de confusion identitaire entre le projet et soi-même. Cette expression traduit, selon moi toujours, toute l'ambiguïté dans laquelle ces projets, peuvent parfois, à un moment ou à un autre, se retrouver pris. Car comment un lieu et un projet peuvent devenir réellement communs lorsque celles et ceux qui les ont initiés portent une relation si intime et si incarnée à eux ? Comment est-ce possible que des relations de ce type à un projet n'en arrive pas à une forme de possession ? Comment est-il possible de partager un projet que l'on considère symboliquement comme étant « son enfant » ?

Ces réflexions autour de la place des fondateurs.trices, de la transmission des projets ou encore autour des risques d'emprise ou d'autorité symbolique exercée par les initiateurs est d'autant plus importante qu'il n'existe aujourd'hui que très peu de ressources partagées. Il n'existe pas, ou très peu, de culture des précédents autour de ce sujet. Je suis toujours étonnée que cette problématique, aussi fondamentale qu'elle soit, soit tue ou reléguée à des conversations informelles. Lorsque nous voyons le nombre de projets qui souffrent (ou qui disparaissent) du fait que cette question soit absente dans leurs réflexions ou lorsque nous voyons que ces échanges sont plutôt de l'ordre de confidences échangées au détour d'une discussion, il est étonnant de constater que cette question ne fasse pas l'objet de réflexions collectives et/ou institutionnalisées. Nous avons plutôt tendance à célébrer les réussites d'un lieu (et c'est très bien, vive les célébrations !) plutôt que d'en in-

^o Toutes sauf deux, pour être précise. Il s'agit de Benjamin Danjou qui est cofondateur de Comme un établi à Rennes et d'Amandine Largeaud qui est à l'initiative du 100è singe à Castanet-Tolosan. L'absence de ce mot dans leurs entretiens traduit sans doute un rapport moins identitaire que pour les autres personnes. Comme nous le verrons tout au long de ce travail.

terroger les failles et les fragilités. Pourtant, ce seraient précisément ces zones d'ombre et ces ambiguïtés qu'il conviendrait d'éclaircir si nous voulons penser les espaces communs comme étant véritablement émancipateurs pour les personnes qui les fréquentent comme pour les personnes qui les portent. Tout au long des entretiens que j'ai mené et des analyses de terrain que j'ai faites, j'ai pu observer des configurations différentes de projets qu'il convient de nommer ici car elles influencent fortement les dynamiques de gouvernance ainsi que les potentiels points de tension qui peuvent subvenir.

D'une part, les projets peuvent être initiés par une seule personne. De ce que j'ai observé, elle va ensuite s'entourer progressivement d'un collectif composé de citoyen.ne.s, de partenaires, etc. Parfois, cette personne souhaite devenir salariée du projet. Cela incarnera donc une forme de continuité entre une initiative personnelle et une implication professionnelle. Parfois, au contraire, la personne choisit de garder une posture plus détachée économiquement par rapport au projet, préférant déléguer le fonctionnement quotidien de la structure à d'autres personnes, elles, salariées.

D'autre part, les projets peuvent être initiés par un collectif de personnes qui se forme de lui-même. Là encore, plusieurs cas de figure peuvent émerger. Soit personne au sein du collectif ne souhaite nécessairement y trouver un intérêt économique, soit une ou plusieurs personnes souhaitent s'en saisir professionnellement, ou soit certain.e.s souhaitent y développer une activité économique personnelle tout en participant à l'aventure collective.

Ces distinctions sont cruciales car elles conditionnent souvent la transmission des projets. Précisons, par ailleurs, que je n'ai pas étudié les espaces communs initiés directement par une ou plusieurs collectivités publiques. Ces projets découlent d'autres logiques plus politiques et/ou plus institutionnelles et relèvent, selon moi, d'un autre terrain d'étude. Ce chantier serait d'ailleurs passionnant à ouvrir car les rapports entre pouvoirs publics et initiatives citoyennes mériteraient d'être interrogées au regard de ces dynamiques. Mais cela ne pourra se faire que dans un autre travail, en dehors de celui-ci.

J'ai choisi d'accorder une large place à la parole des personnes que j'ai interrogées. Donnant ainsi toute la place à leurs vécus et à ces trajectoires singulières. Vous retrouverez donc, tout au long de votre lecture, des témoignages précisément sélectionnés. Les noms des personnes, celui du projet auquel elles sont identifiées dans ce travail ainsi que les contextes de création de ces projets seront décrits dans le premier chapitre. Je vous invite à bien les retenir dès le début de votre lecture. Le risque serait sinon de s'y perdre et de s'emmêler les pinceaux. Ces récits sont, à mes yeux, la matière la plus vivante et la plus éclairante pour comprendre ce qui se joue dans les projets que ce soit à la fois les tensions et les espoirs mais aussi les contradictions. J'ai choisi de vous partager leurs mots, leurs doutes et leurs enthousiasmes car ils constituent le cœur battant de cette recherche.

C'est précisément ce que ce travail propose d'interroger : **en quoi la figure des fondateurs peut-elle devenir limitante pour un projet commun ? Quels mécanismes sont à l'œuvre ? Quelles pistes envisager pour dépasser ces blocages tout en reconnaissant le rôle structurant de ces personnes ?**

Ce travail s'inscrit dans un cheminement personnel que j'ai depuis plusieurs années. Il est le fruit d'expériences que j'ai vécues à travers des projets que j'ai traversés, initiés et/ou accompagnés, que ce soit de manière salariée ou bénévole. Il est également nourri par des rencontres, des lectures et plusieurs visites de lieu. Nombreuses d'entre elles ont eu lieu dans le cadre de la formation « Espaces communs »^o pour lequel j'ai réalisé ce travail. Il ne prétend pas à l'exhaustivité mais se veut être une contribution à la fois sensible et documentée sur un sujet encore trop peu exploré (notamment dans les écrits, les recherches et les rapports). J'ai d'ailleurs été très surprise de constater qu'il existait peu d'écrits sur ces sujets en France. Il est à préciser que j'en ai trouvé plus en anglais qu'en français. J'ai également été très surprise (quoique...) de trouver beaucoup plus de matière du côté des entreprises du secteur purement marchand plutôt que du côté associatif et/ou du secteur de l'économie sociale et solidaire. Je ne m'aventurerai pas à en faire une analyse ici mais il est intéres-

^o Diplôme universitaire « Espaces communs » porté par Yes we camp, Ancoats et l'université Gustave Eiffel

sant de le noter.

Si la gestion des espaces communs est désormais bien connue et bien documentée, les questions autour de leurs transmissions, du rapport aux origines et aux figures tutélaires sont, elles, rarement analysées frontalement. Or, à l'heure où de nombreux projets sont entrés dans une forme de maturité, cette question devient urgente. Car il s'agit non seulement de s'interroger sur leurs pérennités mais également de faire en sorte que ces espaces incarnent réellement leurs ambitions collectives, inclusives et démocratiques.

Déroulé de lecture

Pour explorer cette problématique, nous nous appuierons sur l'analyse de six cas concrets de création d'espaces communs situés dans des contextes géographiques, thématiques et organisationnels variés. Vous retrouverez un descriptif de chacune de ces situations dans le premier chapitre.

Puis l'étude s'organisera en **trois chapitres** :

Le premier se nomme « Au commencement était un.e fondateur.trice... Il nous permettra de comprendre les motivations, le contexte personnel et sociétal qui amènent les personnes à créer un espace commun. Nous identifierons les ressorts humains et politiques de ces engagements.

Puis **le deuxième** nommé « Quand les fondateurs.trices deviennent limitant.e.s et finissent par poser problème... ». Nous y analyserons les tensions, les obstacles ainsi que les dérives possibles dans ces projets en identifiant les mécanismes psychologiques et systémiques à l'origine des blocages.

Enfin, dans **le dernier chapitre** intitulé « Tout n'est pas foutu : des pistes de solutions... », nous envisagerons des leviers d'actions concrets tant à l'échelle individuelle qu'à celle des structures et des accompagnements extérieurs afin d'éviter les écueils mis en lumière.

Ce travail est donc à la fois une enquête, un récit et une tentative de contribution à une réflexion collective encore balbutiante. Avec, en arrière-plan, une conviction : il est urgent de plus et de mieux parler de ces sujets afin que nos espaces communs soient vraiment communs.

01

Présentation des lieux



Site web : <https://latraverse-bergerac.fr/>

Lieu d'implantation : Le lieu est situé sur la commune de Bergerac dans le département de la Dordogne en Région Nouvelle Aquitaine. La commune compte environ 27000 habitant.e.s dans une agglomération d'environ 65 000 habitant.e.s. Le projet a investi une ancienne manufacture de tabac sur une surface de 4 500m² de bâtiments.

Contexte de création : Le projet de La Traverse a vu le jour en 2021, initié par un collectif de 12 acteurs locaux comprenant des entrepreneurs, des artistes et des membres du tissu associatif. Après un premier projet envisagé dans un lieu qui n'a pas pu voir le jour (et qui a eu pour incidence le départ de 6 personnes), la Ville de Bergerac a proposé au collectif un autre lieu inoccupé et bien plus vaste : l'ancienne manufacture de tabac. L'objectif du collectif a alors été de revitaliser ce site de 1,5 hectare avec 12 000 m² de bâtiments, situé derrière la gare et propriété de la Ville. Cette initiative s'inscrit dans une démarche d'urbanisme transitoire, visant à redonner vie à des espaces vacants en les transformant en lieux de vie et d'activité. En septembre 2022, une convention d'occupation temporaire de trois ans a été signée entre l'association La Traverse et la municipalité, permettant d'expérimenter de nouveaux usages pour ce patrimoine industriel.

Projet développé : La Traverse se définit comme un tiers-lieu d'inclusion professionnelle, culturelle et de santé. Elle accueille une trentaine d'entreprises et d'associations résidentes, offrant des espaces partagés tels qu'un café associatif (La Manoque), une bouquinerie, une cuisine commune, ainsi que des ateliers hebdomadaires variés : cafés tricot, soirées jeux, jam sessions, ateliers d'écriture, etc. Des services d'accès aux droits sont également proposés, incluant des marchés de producteurs locaux à petits prix, une aide à l'écriture avec des écrivains publics, une assistance numérique et un Repair Café. La gouvernance de La Traverse repose sur une participation active des bénévoles et des résidents, avec des commissions bi-mensuelles («Vie culturelle», «Vie quotidienne» et «Accès aux droits») permettant à chacun.e de contribuer aux orientations du lieu. Des temps de bénévolat sont organisés pour impliquer les participants.es dans le développement et l'entretien des espaces.

° Ces dénominations sont reprises des sites internet des structures sans modifications de ma part. Elles donnent à voir comment se situent les lieux eux-mêmes.

Membres fondateurs.trices : Le projet a été fondé en 2021 par un collectif de 18 acteurs locaux. Ce groupe comprenait des chef.fe.s d'entreprises, des artistes et des membres du tissu associatif, tous et toutes animé.e.s par la volonté de revitaliser leur territoire et à la participation citoyenne. Parmi eux et elles, on retrouve des profils variés tels que des ingénieurs, des artisans et des personnes engagées dans des projets sociaux et culturels.

Gouvernance actuelle : Depuis le départ de plusieurs membres fondateurs.trices au printemps 2023, la gestion de La Traverse est assurée par les bénévoles, soutenus par des salariés. Cette transition a renforcé l'engagement collectif et l'autonomie des participants dans la conduite du projet. Elle est pensée autour de 4 co-président.e.s dont les fonctions sont réparties comme telles en 2025 : un porte-parole, une secrétaire, un facilitateur et une facilitatrice. Les postes salariés sont répartis comme tels : une coordinatrice, une chargée de secrétariat, une accompagnatrice sociale, une chargée d'inclusion, un régisseur du site, une chargée de communication et deux volontaires en service civique.



Personne interviewée :

Pierre MEISEL

Pierre M. est le premier salarié de la structure. En tant que coordinateur, il a été missionné pour faire la préfiguration et le lancement de la structure. Arrivé en juin 2022, il a joué un rôle central dans la structuration du projet et a permis de développer plus précisément le volet de l'inclusion. Il a quitté ses fonctions fin février 2024, laissant place à une nouvelle équipe pour poursuivre le développement du lieu.

Cet entretien d'une heure et quinze minutes a eu lieu le 17 mai 2025, de visu et en dehors du lieu.



Site web: <https://www.lesample.fr/>

Lieu d'implantation : Le Sample est implanté à Bagnolet, en proche banlieue est de Paris, dans le département de la Seine-Saint-Denis dans une ancienne imprimerie industrielle. Bagnolet est une commune en pleine mutation urbaine, marquée par des contrastes forts entre quartiers résidentiels, grands ensembles, zones d'activités, et friches. Elle est située juste derrière le périphérique parisien, à la limite de Paris 20e.

Contexte de création : Le Sample a été créé grâce à la collaboration de deux structures : Ancoats[°] et La belle friche^{°°}. Le projet est né du fait que les cofondateurs.trices connaissaient le propriétaire du bâtiment (qui, pour diverses raisons, se trouvait avec ce bâtiment sans savoir vraiment quoi en faire...). Dans un premier temps, il a proposé à La belle friche de l'avoir à disposition pour y développer un projet. Cette dernière n'a souhaité se lancer dans l'aventure qu'à la condition qu'Ancoats en fasse partie. L'idée de développer un projet dans ce lieu a donc plutôt été un fait d'opportunité qu'une recherche des deux agences. À l'intérieur de ces deux agences, le projet a été initié par quatre personnes (deux personnes de chacune de ces deux structures). Afin que la structure ne soit portée ni par l'une, ni par l'autre, une troisième structure a été mise en place pour gérer, dans un premier temps, le projet. Il est important de préciser qu'il existait une disparité dans les statuts des cofondateurs.trices car les deux personnes de La belle friche sont salariées de leur structure alors que les deux personnes d'Ancoats sont en freelance. Cela a pu impliquer, par la suite, quelques complexités dans les échanges. Chacune des personnes est arrivée avec son réseau et ses compétences acquises dans leur passé professionnel. Aucune de ces quatre personnes n'avait le souhait d'être salarié.e de la structure mise en place. L'idée était de « sortir le projet de terre et d'embaucher des personnes pour le faire tourner », selon l'expression de Jean Philip Lucas, un des cofondateurs.trices. Il est à noter que quelques temps plus tard, Jean Philip Lucas a été salarié de la structure pour des raisons propres à son rôle dans l'organisation, ses compétences et surtout pour le temps qu'il y passait. La structuration de l'association a d'abord été envisagée comme une coprésidence avec un représentant de chacune des deux agences. Puis, après l'arrivée des premiers.ières salarié.e.s

[°] Ancoats est une agence qui accompagne les alternatives urbaines et culturelles que sont les espaces en luttés, d'expériences d'innovation sociale, les tiers-lieux nourriciers et les projets d'agriculture urbaine par la création d'outils, d'études et de formations, afin de renforcer l'ancrage et l'impact territorial de ces initiatives, d'épauler la montée en compétences de leurs acteurs, ainsi que d'en favoriser l'essaimage.

^{°°} La belle friche est une agence d'urbanisme participatif et d'assistance à maîtrise d'usage basée à Paris et Marseille.

et résident.e.s, la structure a été repensée pour apporter une représentativité de chacune des parties. Aussi la répartition s'est faite de cette manière : quatre voix pour les cofondateurs.trices, 2 pour les salarié.e.s et 2 pour les résident.e.s.

Projet développé : Le Sample est un lieu culturel hybride dédié à la création, à l'expérimentation et au partage. Il accueille des ateliers d'artistes, des concerts, des expositions, des événements festifs et des initiatives locales comme la « Classe Dehors ». Le Sample a pour vocation de soutenir les pratiques artistiques indépendantes tout en créant un espace de rencontre ouvert à toutes et tous, au cœur de la vie culturelle de Bagnolet. L'occupation du lieu est temporaire car le propriétaire souhaite lui donner une autre destination dans le futur. Sans que cela ne soit définitivement acté à l'heure actuelle, l'occupation devrait prendre fin dans quelques mois.

Membres fondateurs.trices : Le projet a été initié par quatre personnes travaillant pour deux agences différentes. Aujourd'hui, seul.e.s trois des initiateurs.trices sont encore présent.e.s dans le projet, avec des degrés différents d'implication et de responsabilité.

Gouvernance actuelle : Pour la partie non marchande, le Sample est piloté et géré par l'association LBFA initialement créée par Ancoats et La Belle Friche. Une autre structure juridique porte la partie marchande du lieu. Au quotidien, le projet est géré par une équipe d'une dizaine de salarié.e.s répartie dans quatre pôles. L'association est légalement représentée par deux co-président.e.s (qui sont également cofondateurs.trices) et fonctionne avec trois collègues (cofondateurs.trices / salarié.e.s / résident.e.s). Des comités thématiques permettent de rassembler les différentes parties prenantes du projet en fonction de ses différentes facettes et de traiter ainsi des différentes problématiques un peu plus en profondeur.



Personne interviewée :

Jean Philip LUCAS

Jean Philip L. est cofondateur du projet. Il travaille pour l'agence Ancoats et a joué un rôle déterminant pour le développement du projet car, des quatre cofondateurs.trices, il était la personne la plus aguerrie à la gestion quotidienne d'un espace commun, ayant déjà eu des expériences similaires dans le passé. Il a été le seul cofondateur à avoir été salarié de la structure, deux ans et demi après le lancement du projet, à mi-temps, sur un emploi de coordination générale. Il a aujourd'hui quitté ce poste salarié et a déménagé dans une autre ville. A la prochaine assemblée générale de l'association, il proposera de devenir co-président du projet.

Cet entretien d'une heure et quinze minutes a eu lieu le 26 mai 2025, en visio.



Site web : www.commeunetabli.fr

Lieu d'implantation : Le projet est implanté au nord de Rennes, dans un ancien garage automobile réhabilité en atelier partagé. Ce lieu, d'une surface de 1 200 m², a été spécialement aménagé pour accueillir différents pôles d'activités artisanales, notamment le bois, le métal et le textile. Situé au nord de Rennes, l'établissement est facilement accessible en différents transports. Ce choix d'implantation permet de répondre aux besoins des professionnels et des particuliers en offrant un espace de travail adapté, sécurisé, convivial et ouvert à la collaboration.

Contexte de création : Le projet est né d'un constat partagé par de nombreux artisan.e.s et créateurs.trices : le manque d'ateliers équipés, accessibles et adaptés aux besoins des professionnels indépendants et des particuliers passionné.e.s de fabrication. À Rennes, comme dans beaucoup de grandes villes, trouver un local abordable, suffisamment grand et bien équipé pour pratiquer des activités artisanales est souvent difficile. Face à ce besoin, deux ingénieurs rennais décident en 2017 de créer un atelier coopératif partagé. Après plusieurs années de préparation et grâce à la mise à disposition de l'ancien garage municipal Bahon-Rault par la Ville de Rennes, Comme Un Établi ouvre finalement ses portes en 2020.

Projet développé : Comme un établi est un espace commun artisanal pensé comme un atelier coopératif et partagé. L'objectif est de mettre à disposition des espaces de travail équipés pour permettre aux artisan.e.s, créateurs.trices, bricoleurs.euses et tout autre citoyen.ne de concevoir, fabriquer, réparer ou transformer des objets eux-mêmes. Le lieu est organisé autour de trois pôles principaux : un pôle bois équipé de machines professionnelles (scies, raboteuses, ponceuses, etc.), un pôle métal (avec postes à souder, perceuses à colonne, meuleuses, etc.), et un pôle textile (avec machines à coudre, surjeteuses, espace découpe). Le projet comprend aussi des espaces communs pour échanger, se former et collaborer, des ateliers de formation pour apprendre à utiliser les machines et développer des compétences, un système d'accompagnement des porteurs.euses de projets artisanaux (prototypage, conseils techniques, mise en réseau) et des temps d'ouverture au grand public (soirées, week-ends).

Membres fondateurs : Le projet a été initié par deux amis d'enfance : Edvin Bernar-

din (de formation ingénieur en construction bois puis ouvrier charpentier) et Benjamin Danjou (de formation ingénieur géologue). Tous deux à des tournants dans leur vie professionnelle à ce moment-là, ils se sont alliés pour lancer et fédérer un collectif autour du projet. Edvin Bernardin est en charge de l'organisation quotidienne de l'atelier et des machines, sous toute la partie technique. Benjamin Danjou assure plutôt les compétences de gestion (financière, RH, administrative, etc.).

Gouvernance actuelle : La structure est organisée en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) sous Société Anonyme (SA) à Conseil d'Administration. La coopérative a, à sa direction, les deux co-fondateurs, Edvin et Benjamin, et sont épaulés par Assia Aïch et Eloïse Denechau, les deux co-présidentes de la structure, résidentes du lieu. Le CA est composé de 14 personnes qui appartiennent à différentes catégories de sociétaires : salarié.e.s, artisan.e.s, particuliers et partenaires. Il se réunit une fois par mois pour discuter des orientations de la SCIC et prendre des décisions de façon démocratique. La coopérative compte 117 sociétaires qui se rassemblent lors des Assemblées Générales.



Personne interviewée :

Benjamin DANJOU

Benjamin D. occupe un poste clé dans la structure, au-delà d'être un des deux fondateurs de la structure, il en a une vision d'ensemble. Il prend une part très importante dans la réflexion du projet et les transformations nécessaires pour accompagner les mutations à venir.

Cet entretien d'une heure et dix minutes a eu lieu le 4 juin 2025, en visio.



Site web : www.le6b.fr

Lieu d'implantation : Implanté sur les berges du canal Saint-Denis, à proximité immédiate de la gare de Saint-Denis, le 6b occupe une ancienne friche industrielle. Ce bâtiment de 7 000 m², situé au 6-10 quai de Seine, s'inscrit dans un territoire en pleine mutation, entre héritage industriel et dynamiques de renouvellement urbain. Cette implantation stratégique permet au 6b de jouer un rôle de passerelle entre les artistes, les habitant.e.s et les acteurs.trices du territoire, tout en contribuant à la transformation culturelle et sociale de Saint-Denis et de sa périphérie.

Contexte de création : Le 6b est né en 2010 de la volonté d'un collectif d'artistes, d'architectes, d'urbanistes et de professionnel.le.s de la culture, désireux de créer un lieu de travail, de création et de diffusion ouvert à tous et toutes. Son installation s'inscrit dans le contexte de transformation urbaine de Saint-Denis, marqué par la reconversion progressive de friches industrielles en espaces culturels et collaboratifs. Le bâtiment, un ancien immeuble de bureaux des années 1970 appartenant à un promoteur immobilier, était alors inoccupé. Face à la pénurie d'espaces accessibles pour les artistes en région parisienne, les fondateurs.trices du 6b ont saisi l'opportunité d'investir ce lieu pour en faire un laboratoire artistique pluridisciplinaire. Le projet s'est construit autour de valeurs fortes : l'ouverture, l'expérimentation, le partage et l'ancrage territorial.

Projet développé : Le projet du 6b repose sur la volonté de créer un espace de vie, de travail et de création artistique ouvert à toutes et tous. Il se définit comme un laboratoire culturel et social où se croisent artistes, artisan.e.s, associations, entrepreneurs.euses et habitant.e.s. Il offre des espaces de travail partagés, des ateliers, ainsi qu'une programmation culturelle riche et accessible. Le 6b porte une démarche fondée sur l'expérimentation, le partage, et l'innovation sociale, en lien étroit avec le territoire. Son ambition est de contribuer activement à la transformation culturelle et urbaine de Saint-Denis, en favorisant le vivre-ensemble, l'inclusion et l'émergence de projets collectifs. Actuellement le 6b accueille plus de 200 résident.e.s.

Membre fondateur : Le projet du 6b a été lancé en 2010 par Julien Beller, architecte et urbaniste engagé, avec le soutien de Bernard Brémond, promoteur immobilier propriétaire du site. Julien Beller, alors membre du collectif EXYZT, a négocié dès 2008 avec Als-

tom, puis Brémond, une convention d'occupation temporaire de l'ancien immeuble de bureaux pour y installer une première vingtaine d'artistes. Animé.e.s par la volonté de mutualiser moyens et savoir-faire, ils et elles ont progressivement structuré une association et convaincu leur interlocuteur de pérenniser cette occupation.

Gouvernance actuelle : Depuis 2019, le 6b est organisé sous la forme d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) baptisée « 6b Coop ». Cette structure juridique permet d'associer l'ensemble des parties prenantes du projet : artistes et résident.e.s, salarié.e.s, collectivités locales, partenaires publics et privés, ainsi que l'association fondatrice Le 6b. Fonctionnant selon le principe démocratique « une personne = une voix », cette gouvernance favorise une gestion collective et participative. Le Conseil de surveillance veille à la bonne mise en œuvre du projet selon les règles préétablies. Un directoire est, lui, chargé de la gestion quotidienne. Une petite dizaine de salarié.e.s. œuvrent chaque jour pour le projet. Le conseil d'administration compte, quant à lui, quatorze personnes.



Personne interviewée :

Julien BELLER

Julien B. est le fondateur du projet et a été très fortement impliqué pendant onze ans dans le projet en assurant, bénévolement, quasiment un mi-temps hebdomadaire. Il a longtemps représenté le projet politiquement et assurait également, entre autres de plein d'autres choses, l'accueil des nouveaux.elles résident.e.s. Faisant ainsi de lui la personne la plus visible du projet, celle que tout le monde connaissait nécessairement. Il a quitté le projet depuis cinq ans et a été nommé président d'honneur. Il vit actuellement à Madagascar et est revenu pour les deux premières assemblées générales après son départ mais ne fait, aujourd'hui, plus le déplacement. Son agence d'architecture y est toujours résidente.

Cet entretien d'une trente-cinq minutes a eu lieu le 6 juin 2025, par appel téléphonique.



Site web : www.tavarntygar.com

Lieu d’implantation : Le projet Tavarnty Gar s’implante dans l’ancien hôtel de la gare, situé face à la gare SNCF d’Hennebont dans le Morbihan (en Bretagne), au cœur d’un quartier en mutation. Ce secteur, historiquement marqué par l’activité ferroviaire, souffre aujourd’hui d’un certain isolement et d’un manque d’animation. La réhabilitation de ce bâtiment, longtemps inoccupé, s’inscrit dans une volonté de redonner vie à cet espace stratégique, à la croisée des mobilités douces, des flux de voyageurs et de la vie locale.

Contexte de création : Le projet a été initié en 2015 par un couple d’architectes qui a fait l’acquisition du bâtiment en rêvant de pouvoir le réhabiliter et le mettre à disposition de porteurs.euses de projets pour le faire vivre. De 2015 à 2018, le couple cherche des partenaires pour habiter et faire fonctionner le lieu (restaurateurs.trices, associations, etc.). Aucune des collaborations n’a pu aboutir. En 2018, une des deux personnes du couple arrête de travailler pour se consacrer pleinement et bénévolement au projet. Il intègre un incubateur d’entreprise liée à l’économie sociale et solidaire (le TAG56) et crée l’association de préfiguration « Départ imminent » pour fédérer des personnes autour du projet et permettre de le concevoir et de le structurer. En 2021, la SCI citoyenne Cheval noir est créée pour porter juridiquement le bâtiment ainsi que le coût des travaux afférents. Après une réhabilitation complète du bâtiment, le café restaurant ouvre ses portes le 15 mai 2023, suivi d’un hébergement, d’espaces partagés et d’une programmation culturelle diversifiée (soirées, concerts, veillées en breton...).

Projet développé : Le projet Tavarnty Gar vise à transformer l’ancien hôtel de la gare d’Hennebont en un tiers-lieu coopératif, convivial et ouvert à tous. Pensé comme un espace de rencontre et de partage, il propose un café-restaurant associatif, des espaces de travail collaboratifs, ainsi qu’une programmation culturelle riche et variée : concerts, expositions, ateliers, débats, etc. Tavarnty Gar porte également un projet d’hébergements solidaires, avec des chambres aménagées pour accueillir des personnes en situation de précarité, en lien avec des partenaires sociaux. Le lieu se veut aussi engagé sur le plan environnemental et social, en favorisant les circuits courts, le réemploi de matériaux et l’insertion professionnelle.

Membres fondateurs.trices : Les initiateurs.trice du projet, au travers de leur achat du

bâtiment, sont Ludovic et Florence Devernay. Tous deux marié.e.s et architectes de métier. Ludovic Devernay, de par le temps qu'il y a consacré, peut être vu comme le représentant politique et médiatique du projet.

Gouvernance actuelle : Tavarn Ty Gar est aujourd'hui organisée en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), réunissant sociétaires, partenaires et collectivités au sein d'une assemblée générale décisionnelle. La gestion opérationnelle est assurée par un conseil de gestion renouvelé, présidé par Ludovic Devernay, accompagné de plusieurs membres et d'un représentant de la Ville d'Hennebont. Ludovic Devernay souhaite quitter la présidence de l'association à la prochaine assemblée générale. Des commissions thématiques pilotent les activités clés du lieu, telles que l'animation, le fonctionnement et la gouvernance interne. A l'heure actuelle, une seule personne est salariée de la structure, à mi-temps, pour en assurer la coordination. Afin d'assurer sa pérennité, le projet a récemment engagé une procédure de sauvegarde financière, témoignant d'une volonté de restructuration et de consolidation



Personne interviewée :

Ludovic DEVERNAY

Ludovic D. a un rôle clef pour le projet. À la fois initiateur, propriétaire du bâti, fondateur, coordinateur pendant de nombreuses années à titre bénévole, il a vécu toutes les phases du projet. Allant même jusqu'à porter le projet devant le tribunal de commerce de Lorient lors de la procédure de sauvegarde. Après une période extrêmement compliquée, il a repris un emploi salarié dans son domaine d'origine. Lui permettant ainsi de prendre de la distance par rapport à cette aventure aussi riche que douloureuse.

Cet entretien d'une heure et trente minutes a eu lieu le 5 juin 2025, en visio.



Site web : <https://le100esinge.com/>

Lieu d'implantation : Le 100e Singe, tiers-lieu nourricier, s'est implanté dans la périphérie toulousaine, plus précisément à Castanet-Tolosan, un territoire marqué par une transition agricole et urbaine progressive. Ce choix d'implantation s'inscrit dans une volonté de renouer avec les terres agricoles en zone périurbaine, souvent menacées par l'étalement urbain, pour y développer un modèle agricole durable, solidaire et participatif. Depuis début 2020, le projet développe toutes ses activités et se déploie en archipel à partir d'une base arrière située à Castanet-Tolosan, en partenariat avec la commune. 800 m² de bâtiments et 3 ha de champs qui accueillent espace de bureaux et salles de formation avec une communauté professionnelle de structures de l'ESS, indépendant.e.s, consultant.e.s, un farmlab d'autofabrication d'outils ainsi que des parcelles de test d'activité en maraîchage. A cela s'ajoutent 6 sites d'incubation maraîchers reliés et accueillants plus d'une dizaine de producteurs.trices en test d'activité agricole. Créant ainsi un véritable archipel sur le territoire. En s'implantant dans cette zone en mutation, le 100e Singe contribue à recréer une ceinture verte nourricière autour de Toulouse, incarnant une réponse locale aux enjeux globaux de souveraineté alimentaire et de résilience territoriale.

Contexte de création : En 2015, après plus de dix ans au Burkina Faso, Amandine Largeaud est forcée de quitter le pays très rapidement et de rentrer en France à cause d'une situation politique tendue due à un coup d'état. Pour différentes raisons personnelles, elle se retrouve en périphérie de Toulouse et se questionne sur la suite de sa vie professionnelle. Afin de reconstruire son réseau et de se (ré)approprier le territoire, elle multiplie les rencontres et passe beaucoup de temps à échanger avec les gens. Se tisse alors un constat partagé face aux défis majeurs de notre époque : la perte de lien entre les habitant.e.s et la terre nourricière, la fragilisation des territoires agricoles en périphérie des grandes villes, et la nécessité urgente de repenser nos modes de production alimentaire pour qu'ils soient plus durables, solidaires et résilients. Début 2016, un collectif de citoyen.ne.s professionnel.le.s (maraîchers.ères, formateurs.trices, indépendant.e.s, salarié.e.s en télétravail, chômeurs.euses) s'est fédéré, sur l'initiative d'Amandine, autour du besoin de lieux de travail communs, à la fois dans le domaine tertiaire et le domaine agricole, avec la volonté d'agir sur les problématiques du périurbain : disparition des lieux de rencontre, étalement des surfaces commerciales et résidentielles, disparition des terres agricoles, perte d'identité du territoire. De 2016 à 2019, Le 100e Singe s'installe dans un premier lieu et fait ainsi la

preuve de la nécessité de ce type d'espace commun en territoire périurbain sur un site mis à disposition par des propriétaires privés.

Projet développé : Le projet développé par le 100e Singe est celui d'un tiers-lieu nourricier innovant, conçu pour favoriser la transition agricole et alimentaire en milieu périurbain. Il propose un espace-test agricole permettant à des porteurs de projets, souvent en reconversion professionnelle, de tester leur activité agricole dans des conditions réelles et accompagnées. Au-delà de la production, le lieu développe des espaces de coworking, des formations et des ateliers pour tisser des liens entre citadin.e.s, agriculteurs.trices et acteurs.trices de la transition écologique. Le 100e Singe vise ainsi à recréer une ceinture nourricière durable et collaborative autour de Toulouse, en soutenant l'émergence d'une agriculture locale, résiliente et accessible.

Membres fondateurs.trices : Amandine Largeaud (spécialisée depuis 20 ans dans la structuration et le développement de projets d'innovation sociale et agricole à l'international sur le continent africain) a été à l'initiative du projet entre 2015 et 2016. En allant à la rencontre des personnes sur le territoire, elle a réalisé une forme de prospective et a permis ensuite de fédérer le collectif autour d'une idée commune. Elle s'est également engagée personnellement dans le projet car elle a un lien de parenté avec les propriétaires du lieu dont le projet a disposé très rapidement. Toutefois, elle nomme également David-Alexandre Loby (ingénieur agronome ayant été maraicher pendant 6 ans et ancien responsable de la ferme maraichère expérimentale de l'Université d'Etat du Montana) comme étant cofondateur du projet étant arrivé quelques temps après le démarrage. Ils ont très rapidement formé une codirection du projet. Il est à noter qu'Amandine, en impulsant le projet, ne souhaitait pas en prendre la direction mais l'a fait par nécessité pour sa viabilisation.

Gouvernance actuelle : La gouvernance du 100e Singe repose aujourd'hui sur un modèle coopératif et collectif. Depuis 2022, le projet est structuré sous la forme d'une SCIC, un statut juridique qui permet d'associer différentes parties prenantes : salarié.e.s, bénévoles, partenaires publics, privés et bénéficiaires du projet. Elle regroupe environ 40 coopérateurs.trices, aux profils variés, qui participent aux orientations stratégiques du projet. Aux côtés de cette structure, l'association d'origine continue d'exister pour certaines activités spécifiques et le Labo du 100e Singe agit comme bras armé pour accompagner d'autres collectivités souhaitant créer leurs propres espaces communs nourriciers. Un conseil de veillance permet de veiller à ce que le projet se développe bien selon les règles préalablement définies collectivement. Par ailleurs, cinq personnes sous statuts différents travaillent quotidiennement à la mise en œuvre du projet.



Personne interviewée :

Amandine LARGEAUD

Amandine L. est une personne clef du projet, du fait de son rôle d'initiatrice. Elle a également beaucoup œuvré pour mettre en place ce projet, d'autant qu'elle avait été claire depuis le début qu'elle souhaitait quitter la direction (puis la codirection) pour laisser le projet évoluer sans en assumer la responsabilité. Son départ de ce poste a pris un peu de temps mais c'est chose faite puisqu'une personne a été recrutée en juin 2025 pour en assurer la direction. Elle y restera toutefois présente car elle va prendre en charge, sous un statut indépendant, les études et les accompagnements de la structure.

Cet entretien d'une heure et quinze minutes a eu lieu le 6 juin 2025, en visio.



**Au commencement était un.e
fondateur.trice...**

J'ai toujours été fascinée par l'acte de la création. Passer de l'état de « rien » à l'état de « quelque chose existe ». Que ce soit pour un objet, un festival, un bâtiment, une relation. Qu'il y ait un avant qui se définit par un vide, une absence ou tout au moins une non-existence et un pendant qui se définit par quelque chose de comblé, une existence, voire l'ouverture d'un nouveau chemin. Et je crois que dans cet acte l'idée et la fabrication me fascinent tout autant. Passer d'un point A où on met l'élan (collectif ou non) à créer quelque chose à un point B où cette chose existe réveille en moi une forme d'excitation puissante.

Au-delà de cette idée conceptuelle de l'acte de création, nous allons nous intéresser ici aux élans plus contextuels de l'émergence des projets d'espaces communs. Et notamment à travers le prisme des personnes qui ont l'idée de la création de ces espaces et qui mettent les moyens pour accompagner leurs émergences. Car au commencement était un.e fondateur.ice. Tous ces projets sont nécessairement issus du désir d'une ou de plusieurs personnes. Et par essence, ces désirs sont nécessairement issus d'histoires intimes. Mais ils s'inscrivent également dans un contexte social et sociétal qui dépassent les individus. Qui va au-delà de leurs propres trajectoires intimes faites de rêves, d'espoirs, de blessures et d'envies. Il est donc important d'opérer ici des mouvements d'aller-retour entre « intérieur » (trajectoire des individus/enjeux personnels) et « extérieur » (contexte sociétal) en observant les projections que le monde extérieur renvoie au monde intérieur et vice-versa.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord détailler une liste à la Prévert de ce qui constitue les élans créatifs des individus fondateurs.trices des espaces communs, des racines de leurs désirs, des raisons pour lesquels ils et elles passent autant de temps à imaginer, convaincre, proposer, tenter, se former, faire, défaire et refaire. Au nom de quoi, ils et elles sacrifient leur temps et bien souvent leur argent et leur vie personnelle. A quel dessein. Observons ce qui les guide pour comprendre les ancrages de ces projets et pour analyser ce que les fondateurs.trices permettent et rendent possible en termes de cadres, d'objet social, d'impacts, etc. Puis, nous nous intéresserons plus précisément à la dimension humaine de ces personnes, à leur singularité qui devient parfois indissociable du projet.

A.

Les racines contextuelles du montage d'un projet d'espace commun

La mise en mouvement nécessaire à la création d'un projet d'espace commun demande une telle énergie, représente une telle charge mentale et a un tel coût dans la vie personnelle et professionnelle des individus qu'ils et elles doivent être porté.e.s par des besoins et des désirs singuliers. Dans les entretiens que j'ai pu mener pour ce projet, s'il y a bien une variable qui n'a jamais changée, même dans les plus profondes difficultés, ce sont les idéaux que les personnes portaient avant même de se lancer dans l'aventure. Cet ensemble de valeurs intellectuelles, morales, esthétiques, politiques auxquelles aspirent les fondateur.ices.s constitue leur principale source d'énergie, le seul moyen de parvenir à leurs fins. C'est le carburant qui alimente leur moteur quotidiennement, sans relâche et plus encore dans les grands moments de fragilité.

Des enjeux au service d'une société meilleure

1.)

Des enjeux au service d'une société meilleure

UN BESOIN DE SENS DANS SES ACTIONS

Le besoin de sens constitue un levier central dans l'engagement des fondateurs.trices d'espaces communs, révélant une transformation profonde des attentes vis-à-vis du travail. À rebours des logiques producti-

vistes classiques, ces porteurs de projets aspirent à redéfinir leur rapport à l'activité professionnelle en l'inscrivant dans une dynamique de cohérence entre valeurs personnelles, utilité sociale et ancrage territorial. Dans un contexte où de nombreux travailleurs.euses expriment une perte de repères face à un monde du travail perçu comme déshumanisé, standardisé ou déconnecté des enjeux sociétaux, les espaces communs apparaissent comme des espaces alternatifs permettant de réconcilier action et conviction. Lors de mes entretiens, ce besoin s'est révélé de deux manières différentes.

Pour une part, il était nommé précisément, apparaissant alors comme une rupture avec leur précédent emploi. J'ai rencontré plusieurs fondateurs.trices qui m'ont confié avoir opéré un réel changement dans leur carrière professionnelle en se lançant dans l'aventure de la création d'un espace commun.

Dans un autre cas, ce besoin affleurait les échanges, révélant progressivement son caractère fondamental et puissant. Il en va ainsi, de manière plus ou moins explicite, pour toutes les personnes interrogées. Cette quête de sens s'incarne dans la volonté de « faire autrement » : expérimenter de nouveaux modèles économiques plus solidaires, favoriser la coopération plutôt que la compétition, revitaliser les territoires en déclin et remettre l'humain au centre de l'organisation collective. Pour beaucoup de fondateurs.trices, l'espace commun devient alors une interface entre individuel et collectif ; un espace où chacun peut mettre ses compétences au service d'un projet porteur de transformation sociale, écologique ou culturelle. Cette dynamique s'inscrit aussi dans une remise en question plus large du salariat et dans l'émergence de nouvelles formes d'engagement professionnel marquées par la recherche de sens, d'impact et de reconnaissance. Ainsi, le besoin de sens ne relève pas uniquement d'une quête personnelle, mais reflète une aspiration partagée à réinventer les manières de « faire société » à travers des espaces concrets, ouverts et modulables, censés relier travail, lien social et contribution à un avenir plus désirable.

Le besoin de sens des fondateurs.trices constitue ainsi le moteur profond des espaces communs. Il ancre les projets dans des valeurs humaines, revendiquant haut et fort le lien social, l'utilité collective ou la transition écologique. Lorsque cette quête de sens est partagée par le collectif, le projet génère de l'engagement, de l'innovation sociale et parvient à s'enraciner sur le territoire qui l'accueille. L'espace commun est alors transformé en un bien commun vivant, porteur de transformations concrètes à l'échelle locale.

UNE VOLONTÉ D'IMPLICATION FORTE SUR SON TERRITOIRE

Pour la majorité des personnes avec lesquelles j'ai pu échanger, la notion d'implication sur leur territoire était nommée et fondamentale. Comme France Tiers-lieux[°] en donne la définition les espaces communs ont, par essence, une implication territoriale très forte.

En témoigne, par exemple, Julien Beller, habitant de Saint-Denis (93), qui raconte son envie d'animer le quartier dans lequel il vivait au moment de fonder le 6B. Il y a aussi, Amandine Largeaud qui revient sur son lien au territoire :



Cette obligation de revenir en France (en quittant précipitamment, suite à un coup d'état, le Burkina Faso où elle vivait depuis plusieurs années, ndr), j'ai été obligée de revenir dans un territoire où moi et mon ancien compagnon avions des attaches familiales et où on avait commencé à construire une maison. Donc, c'était une obligation quand même pragmatique. Je le précise parce que moi, sinon, je ne serais pas revenue sur ce territoire-là. Je serais allée dans la Drôme où il y avait des dynamiques alternatives. Pas en zone périurbaine toulousaine où je sais très bien qu'il y a zéro dynamique. [...] Et je me suis dit que finalement, quitte à aller dans un territoire qui ne bouge pas, alors autant faire bouger le territoire. Tout en sachant quand même que ce n'était pas une petite affaire de faire bouger le périurbain.

[°] « Les tiers-lieux sont par nature uniques et non répliquables. Ils émanent d'un collectif d'acteurs qui, ensemble, souhaitent créer de nouvelles dynamiques économiques ou sociales pour apporter des réponses nouvelles aux enjeux de leur territoire. Créer un tiers-lieu est une démarche collective d'intérêt général, qui s'inscrit dans la coopération territoriale dès sa conception. » - <https://francetierslieux.fr/>

Ou Ludovic Devernay :



En fait, mon envie dans ce projet, c'était de faire revivre ce lieu et c'était aussi de faire revivre tout ce quartier ! Et cette histoire, ça a fait rêver beaucoup de gens avec moi !

Les fondateurs.trices d'espaces communs, la plupart du temps des habitant.e.s engagé.e.s et/ou des entrepreneurs.euses sociaux, s'inscrivent très souvent dans des dynamiques de réappropriation citoyenne des enjeux locaux de leur territoire. Ils et elles ne se contentent pas d'ouvrir un lieu hybride et multifonctionnel. Souvent l'idée de départ du projet vient répondre à un besoin de son environnement proche et/ou une fragilité du territoire. Nous observons d'ailleurs que la plupart de ces projets de lieux démarrent par une phase d'identification des acteurs.trices existant.e.s et une cartographie des besoins non-couverts (manque d'espaces de rencontres, d'accès à la culture, d'accès aux services publics, d'espaces de travail ou encore dévitalisation des centres-bourgs). Au-delà d'un benchmarking classique pour l'implantation d'une entreprise, ces moments permettent de co-construire le projet avec les futur.e.s usagers.ères du lieu et parfois avec les futur.e.s partenaires.

Leur engagement dépasse donc la simple gestion d'un lieu physique : il s'agit d'impulser une dynamique collective à l'échelle locale, de faire émerger des synergies entre des mondes souvent cloisonnés (culture, économie, environnement, éducation, artisanat...) et de favoriser une gouvernance partagée. En ce sens, ces projets visent souvent à devenir des outils de transformation territoriale et parfois des espaces de résilience et de transition. Si les fondateurs.trices investissent beaucoup de temps et d'énergie (et parfois leur argent personnel ou leur garantie bancaire) c'est bien qu'ils et elles sont convaincu.e.s que ce modèle peut revitaliser les liens entre les habitant.e.s, développer leur autonomie face aux grands enjeux contemporains mais également encourager l'innovation de proximité.

Cette implication forte se traduit aussi par un positionnement politique, au sens de l'organisation de la cité : en favorisant l'expérimentation, la coopération et l'auto-organisation, les fondateurs.trices réaffirment le pouvoir d'agir des citoyen.ne.s sur leur cadre de vie. Ils et elles deviennent ainsi des passeurs.euses, des médiateurs.rices et des facilitateurs.rices de projets collectifs, inscrivant leur action dans une temporalité longue et une volonté d'impact durable.

Il y a toutefois des nuances dans l'implication des fondateurs.trices sur leur territoire. Et parmi celles-ci, il me paraît intéressant d'en souligner une notable entre l'implication des personnes qui habitent un territoire (ou qui y ont longtemps habité) et celles dont l'implantation est plus récente (voire générée par le montage du projet). Si le panel de référence est trop restreint pour en faire une généralité, il me semble qu'une tendance se dessine distinctement. Pour les projets portés par des fondateurs.trices qui habitent de longue date le territoire, les offres de service ont été plus rapidement définies et ont plus facilement trouvé leur public que pour les projets où les fondateurs.trices nouvellement arrivé.e.s sur le territoire, et qui ont de fait une connaissance moins approfondie de ce dernier, peuvent même avoir fantasmer les manières de l'habiter et ne pas être en mesure de définir les besoins réels de ce territoire.

LE BESOIN DE PARTAGER DES VALEURS AVEC UN COLLECTIF

Les fondateurs.trices d'espaces communs expriment fréquemment un besoin fort de partager des valeurs communes avec un collectif, car ces espaces ne sont pas de simples lieux fonctionnels mais des projets profondément ancrés dans une vision sociale, culturelle et politique de la société. Comme le besoin de sens présenté précédemment, ce besoin de valeurs partagées n'est pas toujours nommé dans les entretiens que j'ai menés. Il apparaît plutôt comme un fait établi et une condition de faisabilité. Il est acté qu'un espace commun ne peut fonctionner durablement que s'il repose sur une base commune de principes partagés qui orientent

les pratiques quotidiennes, la gouvernance et les finalités des projets.

Des valeurs que j'ai pu recenser au long des entretiens et des échanges que j'ai eu avec d'autres équipes d'espaces communs, voici une liste non-exhaustive et non hiérarchisée :

- la coopération et l'entraide : les espaces communs favorisent le travail collectif, le partage de ressources, d'idées et de compétences plutôt que la compétition individuelle.
- la solidarité et l'inclusion : bien souvent, ces projets visent à accueillir la diversité des profils, des origines sociales, des âges, des parcours, en cherchant à réduire les barrières sociales, économiques ou culturelles.
- la démocratie participative et la gouvernance horizontale : impliquer tous et toutes les membres dans les prises de décision, pratiquer la transparence et éviter les structures hiérarchiques rigides.
- l'ouverture et l'accessibilité : ces lieux cherchent à être des espaces ouverts à tous et toutes, où chacun peut s'exprimer, apprendre et contribuer, quelles que soient ses compétences ou son statut.
- la créativité et l'innovation sociale : par essence, les espaces communs ont dans leur ADN l'expérimentation, l'innovation sous toutes ses formes, que ce soit artistique, sociale ou environnementale.
- la durabilité et la responsabilité environnementale : dans quasiment tous les espaces communs, nous pouvons observer que les projets cherchent à intégrer les enjeux écologiques dans la gestion du lieu et plus largement à promouvoir les pratiques respectueuses de l'environnement.
- la communauté et la convivialité : ces lieux sont réfléchis de manière à ce qu'ils créent un cadre chaleureux où les échanges humains, la solidarité et la coopération sont au cœur des relations.
- l'éthique et le respect : ces projets cherchent souvent à valoriser l'intégrité, le respect des personnes, des idées, des différences et du cadre commun.
- l'autonomie et l'empouvoirement : plusieurs espaces communs souhaitent soutenir l'émergence de projets personnels ou collectifs et/ou favoriser l'autonomie des individus par la formation, le partage de savoirs et la confiance.

L'ensemble de ces valeurs rejoint bien souvent les idéaux et le besoin de sens des fondateurs.trices d'espaces communs. Il est ici important de mettre en exergue le fait qu'ils et elles souhaitent partager ces valeurs avec un collectif à la fois pour partager communément cette vision du monde (et ainsi lutter contre une société individualiste, productiviste et excluante, comme nous le verrons par la suite) mais également pour créer un espace de collaboration et d'entraide fondé sur un socle commun. Ces valeurs communes favorisent le sentiment d'appartenance, encouragent le partage de compétences et de ressources et renforcent l'impact social du projet. En unissant les membres autour d'objectifs partagés, les fondateurs.trices assurent la cohésion, la pérennité et l'intelligence collective au sein du projet permettant ainsi au lieu de devenir bien plus qu'un espace commun.

Précisons toutefois que ces valeurs sincèrement portées par les fondateurs.trices et inscrites avec conviction dans les projets, sont parfois, pour un ensemble de raisons multifactorielles (que peuvent être le manque de formation, le manque de temps, les enjeux d'innovation et de développement bien trop importants ou encore le manque de financements) laissées à l'abandon. Au fil des années, j'ai ainsi vu passer bon nombre de projets et de collectifs où ces valeurs pourtant revendiquées étaient dans les faits, au mieux des buts à atteindre, au pire un faire-valoir. Entraînant alors bon nombre de frustrations, de désillusions et de fragilisations du projet.

Au même titre que la question de la recherche de sens et de partage des valeurs avec un collectif, il ressort des entretiens que j'ai menés (mais aussi de toutes les rencontres que j'ai pu faire précédemment), un principe intangible pour les fondateurs.trices : celui d'initier une dynamique relationnelle sur les territoires. Chaque projet ayant sa propre réalité, différentes mises en œuvre de ce principe sont possibles : participer à la dynamisation d'une commune en ruralité où d'un quartier de la ville délaissé, prendre en charge une partie du service public, favoriser l'inclusion de personnes en difficulté, prendre le relais de la fermeture de cafés ou de bars, mettre en place des espaces d'échanges et de débats. Ces dynamiques peuvent varier d'un lieu à un autre mais ont en commun de chercher à créer un lieu qui permet les « accidents relationnels ». Comme le met en avant l'étude *La société des liens* menée par la Fabrique Spinoza[°], la ville doit être repensée comme une somme d'accidents relationnels. Et, sans nécessairement l'avoir théorisé, les fondateurs.trices d'espaces communs souhaitent y contribuer à leur manière.

Ils et elles sont souvent animés par une volonté profonde de répondre à des besoins sociaux et humains qui ne trouvent plus toujours leur place dans les cadres traditionnels du travail ou de la vie quotidienne. Dans un contexte marqué par l'individualisme, la digitalisation des relations et parfois l'isolement, ils et elles cherchent à recréer des espaces physiques et symboliques où les individus peuvent se rencontrer, échanger, coopérer et tisser des liens durables. Cette démarche repose sur la conviction que le lien social ne se décrète pas, mais se construit à travers des lieux ouverts, accessibles et inclusifs, où chacun.e peut s'impliquer selon ses envies et ses compétences. Comme nous venons de le voir, ces lieux s'inscrivent très souvent dans des valeurs comme l'entraide, l'expérimentation où le fait de « faire ensemble », créant ainsi des dynamiques collectives. Il s'agit de tisser du lien entre des individus qui, sans ces espaces et ces projets, n'auraient peut-être jamais eu l'occasion de se rencontrer. Ces lieux permettent ainsi des rencontres entre des artisan.e.s, des habitant.e.s du quartier, des jeunes, des retraités.e.s, etc. Le fait que ces lieux soient souvent pensés avec une mutualisation des ressources et une circulation des savoirs, leur permet de devenir des outils de réappropriation collective de l'espace où les limites générationnelles, professionnelles et/ou sociales peuvent être atténuées. Il s'agit avant tout de « faire ensemble ». Cette ambition repose sur une philosophie d'ouverture, d'autogestion et de participation citoyenne. L'espace commun devient alors un levier de transformation sociale, un catalyseur de citoyenneté active et une tentative de remède aux fractures sociales et territoriales.

Cependant, tout comme pour la question des valeurs portées par ces lieux, il est important d'apporter une nuance à cette vision idéaliste. Personnellement, j'éprouve un sentiment ambivalent lorsque je me trouve dans ces lieux pensés comme étant « commun ». A la fois, je ressens un contentement du fait de me sentir « à ma place ». Les lieux sont souvent conviviaux, agréables, à la croisée entre le bric-à-brac et le bazar réfléchi et organisé. Les personnes sont ouvertes à la rencontre. On y voit beaucoup de sourires et de visages ouverts. Il y a souvent une proposition inopinée, qu'elle soit artistique, gustative, nature ou autre. Et d'un autre côté, j'ai la sensation de ressembler à tout le monde. De fait, lorsque je regarde ceux et celles qui fréquentent ces lieux, je constate que nous appartenons à la même classe sociale, plus ou moins dans les mêmes âges, avec les mêmes visions du monde et les mêmes idéaux. Quoique rassurant, cet entre-soi me met mal à l'aise. Voire même, me fait ressentir une forme de tristesse ou d'abattement : je me dis que finalement aucun espace ne peut véritablement créer de lien social au sens où les véritables enjeux sociaux de notre société sont réellement pris en considération et sont mis en transformation.

Il s'agit en effet bien de différencier le lien social (basé sur une notion de durabilité, de stabilité, d'intégration et de cohésion sociale et qui a pour effet de créer une structure sociale) et l'interaction sociale (qui revêt un caractère ponctuel, un échange plus bref et immédiat, qui peut conduire à un lien ou non dont le but est plutôt une communication et/ou un ajustement social). Dans les faits, la capacité des espaces communs à générer un véritable lien social durable et inclusif reste inégale.

[°] La société des liens - Les liens sociaux pour répondre aux grands enjeux de la société / Fabrique Spinoza / 2025

D'une part, ces lieux attirent souvent un public déjà sensibilisé aux valeurs de coopération, de transition écologique ou d'économie sociale et solidaire : personnes diplômées, travailleurs.euses indépendant.e.s, cadres en reconversion, etc. Dès lors, ils et elles peuvent sans le vouloir reproduire certaines logiques d'entre-soi, excluant de fait les publics les plus éloignés de ce type de dynamiques (habitant.e.s précaires, personnes peu qualifiées, jeunes sans réseau).

D'autre part, la participation active — pilier central du fonctionnement des espaces communs — suppose du temps libre, une certaine aisance à s'exprimer, et un capital culturel qui ne sont pas équitablement répartis. De plus, certains projets souffrent d'un manque de gouvernance claire et/ou d'un excès de dépendance à quelques fondateurs.trices charismatiques, ce qui limite leur capacité à s'institutionnaliser ou à s'ouvrir à de nouveaux publics. Pour que ces lieux deviennent de véritables leviers de cohésion sociale, il est donc nécessaire d'aller au-delà des bonnes intentions et de travailler à leur accessibilité réelle, à leur ancrage local profond, et à la reconnaissance de la diversité des formes de lien social, y compris celles qui échappent aux logiques collaboratives dominantes.

FAIRE COMMUN DANS UNE SOCIÉTÉ CAPITALISTE : UN ENGAGEMENT AUX FRONTIÈRES DU MILITANTISME

Chez l'ensemble des personnes interrogées, bien qu'elles ne l'aient pas exprimé concrètement (sans doute du fait d'un accord tacite sur les valeurs que nous partageons), j'ai pu lire entre les lignes un fort engagement militant. Sans que cela ne se traduise par des actes de désobéissances civiles (en tous cas pas dans ces projets), l'ensemble de ces personnes partageait un autre idéal que celui du monde capitaliste et individualiste dans lequel nous vivons, où les valeurs de la compétition et de la quête du profit sont largement véhiculées. Ce peut être à un niveau professionnel, comme Julien Beller qui parle de son désir de montrer qu'une autre architecture est possible, avec un autre rapport à l'environnement, à la ville, aux usagers.ères ou encore aux bâtiments existants. Ce peut également être à un niveau citoyen, comme Amandine Largeaud qui souhaite participer au changement de notre vision des zones périurbaines. Dans tous les cas, ces fondateurs.trices apportent une forme de contestation concrète et innovante. Ils et elles s'engagent souvent dans une démarche politique au sens de l'organisation de la cité en remettant en question les logiques d'appropriations privée, l'hyper-spécialisation des espaces et en remettant en question les strictes séparations entre production, consommation et sociabilité. Ainsi, ces lieux créent des zones de respiration sociale, économique et culturelle au sein du système dominant dans lequel nous vivons où les initiatives non lucratives et collaboratives sont marginalisées.

En choisissant de créer des lieux ouverts et inclusifs et en tentant de prendre de la distance avec les circuits de financement classiques, ils et elles permettent de changer petit à petit nos paradigmes. Valorisant ainsi la coopération plutôt que la concurrence, l'autonomie plutôt que la dépendance au marché, et l'intérêt collectif plutôt que les logiques de profit individuel. Ce militantisme demande alors de revoir en profondeur nos modes d'organisation. Aussi, ces projets ont souvent une réflexion au long court sur leur gouvernance et leur mode de gestion. Elles sont souvent organisées en structures juridiques collaboratives (associations, SCOP, SCIC). Elles mettent en place des gouvernances horizontales et participatives. Elles accueillent des projets à forte dimension sociale et/ou environnementale. Elles soutiennent l'économie circulaire et le réemploi. Par ailleurs, ces lieux sont souvent des passeurs de savoirs ; en organisant des ateliers, des débats, des événements ils favorisent l'éducation populaire et l'émancipation citoyenne ; en développant une proposition de formation professionnelle ils diffusent ce savoir et ces idées dans le milieu de l'entreprise. Ce faisant, les fondateurs.trices construisent non seulement un lieu physique mais également un espace symbolique et politique où s'inventent d'autres manières de faire société. Ainsi, ces espaces communs deviennent des outils de résistance au modèle capitaliste hégémonique, en montrant qu'il est possible d'allier utilité sociale, convivialité et autonomie économique, sans céder aux impératifs de performance financière.

Toutefois, au regard de ce que nous avons évoqué précédemment sur la question du lien, il est important, là encore d'apporter un peu de nuance. Nombre de ces lieux, bien que se réclamant du militantisme,

peuvent parfois alimenter un entre-soi, reproduisant ainsi des formes d'exclusion. Par ailleurs, ces projets évoluent dans un écosystème capitaliste qu'ils dénoncent mais dont ils dépendent malgré tout. Ils obtiennent souvent des subventions publiques limitées. Ils se retrouvent, comme les autres projets, dans des appels à projets compétitifs et des logiques de valorisation territoriale. Ils doivent parfois, par nécessité, « vendre » leur utilité sociale pour survivre. Année après année, cette dépendance peut progressivement affaiblir leur posture critique et les pousser à adopter un vocabulaire emprunté au capitalisme.

En tirant un peu le fil, nous pouvons aussi nous questionner sur le fait que leur portée soit réellement transformatrice. Et nous demander si ces lieux sont de véritables espaces de rupture avec le système capitaliste ou si ce sont plutôt des zones tampons offrant une illusion de changement sans bouleverser les structures de domination en profondeur. Là est toute l'ambiguïté de leur statut.

B.

La dimension humaine de la figure du fondateur ou de la fondatrice

Ce besoin qu'à notre société de glorifier et, à mon sens, d'idéaliser une personne plus qu'une autre, que ce soit dans le champ artistique, sportif ou politique, me semble un écueil. Si je comprends le besoin d'incarnation d'un projet, je reste perplexe sur le besoin de mettre une personne particulièrement sur un piédestal, au risque d'invisibiliser le collectif. Bien que le système de starification des personnes ne s'applique pas à la lettre au cas des fondateurs.trices d'espaces communs, il me semble que nous pouvons néanmoins y retrouver des traces dans la relation que l'extérieur entretient avec eux et elles. Il est ici intéressant d'explorer la notion de figure que génère le statut de fondateur.trice. A la fois sur le rapport que la personne entretient avec elle-même mais également sur ce qui appartient à l'organisation d'une société construite comme la nôtre.

1)

Les enjeux liés aux individus

LE BESOIN DE RÉALISATION DE SOI

Travailler sur l'ouverture d'un espace commun requiert une telle énergie qu'il est nécessaire d'avoir un moteur intime bien huilé et bien ancré... Et pour plusieurs des personnes que j'ai interrogées, cela passait par un besoin lié à la réalisation. Pour plusieurs d'entre elles, ce projet arrivait dans un moment particulier de leur carrière professionnelle. Elles avaient eu des expériences significatives avant et, pour différentes raisons, ont dû/pu opérer une rupture pour se lancer dans une nouvelle aventure, plus enrichissante et épanouissante pour elles. C'est par exemple le cas pour Benjamin Danjou qui m'a confié :



À la fin de mon ancien boulot, j'étais à la fin d'un cycle. Il fallait recommencer quelque chose. Et comme je n'avais jamais monté de truc, je me suis dit que c'était un petit défi sympa. Ça aurait pu être autre chose en termes de projet. Par contre, je voulais monter quelque chose. Quand tu vas dans des endroits sympas, type des cafés, des lieux culturels, ne serait-ce que des petits shops, des petites boutiques de créateurs ou un surf shop sympa ou un truc comme ça, tu sens que tu as une bonne ambiance. Je me suis toujours dit que ça devait être cool d'avoir un lieu à toi qui représente un peu tout ça. Par exemple, quand tu vas bouffer au resto et que tu as une bonne ambiance, qu'en cuisine ça tourne bien, que les serveurs sont bien traités et que ça tourne, qu'il y a une ambiance à l'intérieur, tu te dis ça doit être cool de faire partie de ce truc-là. Ça c'est un truc qui m'a toujours attiré.

Chez les fondateurs.trices d'espaces communs, le besoin de réalisation de soi prend une dimension à la fois personnelle, collective et existentielle. Dans les différents témoignages reçus, il me semble que nous pouvons réfléchir ce besoin de réalisation de soi sous trois angles différents : celui de la psychologie, celui de la sociologie et enfin celui d'une philosophie de vie.

Psychologiquement, ce besoin s'inscrit dans le sommet de la pyramide de Maslow^{*}. Selon Abraham Maslow, une fois les besoins matériels et relationnels satisfaits, l'individu cherche à s'accomplir en exprimant pleinement son potentiel, sa créativité, et en alignant ses actions avec ses valeurs. Lorsque nous appliquons cette théorie à notre sujet, nous pouvons retenir qu'un espace commun devient un moyen d'exister en tant qu'acteur du changement, de faire émerger des idées concrètes à partir d'une vision personnelle du monde.

Sociologiquement, cette démarche s'inscrit dans un contexte de transformation des rapports au travail, à la communauté et au territoire. Face à la perte de sens souvent ressentie dans les structures hiérarchiques traditionnelles, les fondateurs.trices investissent ces espaces comme des alternatives, où les logiques de coopération, d'horizontalité et de lien social permettent de retisser des solidarités locales et de répondre à des enjeux collectifs. Le projet devient alors une réponse à un besoin d'ancrage social et d'utilité partagée.

Philosophiquement, ce besoin de réalisation de soi traduit une quête d'authenticité et d'autonomie. Il ne s'agit plus seulement de « réussir » selon les critères classiques du succès, mais de « vivre bien », de vivre en cohérence avec ses convictions, de se mettre au service d'un bien commun et de participer à la construction d'un monde plus juste, plus humain. Le projet devient alors un espace de sens, un microcosme où les fondateurs.trices expérimentent une manière d'habiter le monde autrement, plus librement, consciemment et solidairement.

Il est intéressant, là encore, de nuancer ces propos ou, tout au moins, de réfléchir aux dérives possibles qu'entraînent ce besoin de réalisation de soi. A mon sens, sous l'aspect psychologique, cette quête de sens peut parfois se heurter à la réalité du terrain : lourdeurs administratives, précarité financière, surcharge émotionnelle liée à un engagement total. Le risque d'épuisement ou de désillusion est réel, surtout lorsque l'idéal de réalisation personnelle entre en tension avec les attentes du collectif ou les besoins économiques du lieu. Ludovic Devernay a très bien témoigné de ceci en expliquant les rêves qu'il a mis dans le projet :

* La pyramide de Maslow (créée par Abraham Maslow) est la représentation de 5 besoins qui motivent les comportements de l'individu. Elle expose hiérarchiquement cinq groupes de besoins fondamentaux : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et enfin le besoin d'accomplissement de soi.



L'autre fois, on rentrait de Paris en train. Et en sortant de la gare, on voit le lieu tout allumé. On entendait les gens rire et applaudir. Et plus on s'approchait, plus on voyait tous les gens dehors sur la terrasse et une troupe de théâtre qui jouait sur la scène. Et on s'est dit « Punaise, le lieu fonctionne. Il vit sa vie tout seul. Mais c'était exactement ça qu'on voulait. C'était juste ça... ». Là c'est du pur bonheur. Quand tu vois ton projet qui roule de lui-même, c'est comme quand tu vois un gamin que t'as accompagné et qui fait sa vie tout seul.

Alors qu'il me confiait quelques minutes avant :



Il y a eu des moments extrêmement durs dans le projet et même très violents. J'en ai fini par aller voir un psy. J'avais des idées suicidaires. J'avais perdu 10 kilos. Je ne dormais plus. Enfin, j'étais vraiment dans une situation dramatique par moments.

Sociologiquement, si les espaces communs s'inscrivent dans une volonté de transformer les modèles traditionnels de production et d'organisation, nous pouvons parfois observer qu'ils peuvent également, malgré eux, reproduire certaines logiques néolibérales : que ce soit le culte de l'entrepreneuriat, la responsabilisation individuelle ou encore l'injonction à l'agilité et à l'innovation permanente. Comme pour la question du militantisme, ce paradoxe soulève alors la question de savoir si les espaces communs sont de véritables espaces de résistance ou s'ils deviennent une nouvelle forme de gestion douce du capital humain... Vaste question !

Enfin, philosophiquement, la recherche de cohérence entre les convictions personnelles et l'action concrète peut être inspirante, mais elle peut aussi conduire à une forme d'utopie individualiste, où le bien commun devient le reflet des aspirations d'un petit groupe, voire d'une seule personne, plutôt qu'un véritable projet démocratique.

Ainsi, nous pouvons demander si la réalisation de soi dans les espaces communs, bien qu'elle soit indéniablement porteuse de sens et comporte un caractère de renouveau des modèles ne vient pas perturber la notion de collectif. Et nous pouvons nous poser la question du moment où la quête personnelle entre en tension avec les exigences du vivre-ensemble.

LA ROMANTISATION DU RÔLE

Je suis souvent frappée de constater l'impact de la figure du fondateur ou de la fondatrice sur son territoire et au-delà, ce indépendamment de la taille du territoire sur lequel le lieu est implanté. Bien souvent, du fait de la méconnaissance du métier de porteur.euse de projet d'espace commun (si tant est que nous puissions le définir réellement comme un seul métier), les usagers.ères ou même les partenaires idéalisent le quotidien de ces personnes, qu'elles soient professionnelles rémunérées pour leur travail ou bénévoles. Puisque nous les voyons souvent dans les moments de représentation et qu'ils et elles ne s'étendent que rarement sur leurs difficultés dans un souci de préserver l'image du lieu, nous ne voyons pas tout le travail de l'ombre que cela requiert, la charge mentale que cela comporte ainsi que les moments de doutes, voire de désespoir. Bien souvent, nous en avons une vision idéalisée qui met en avant un personnage charismatique, libre, engagé, presque messianique, capable de transformer un espace en véritable moteur de lien social, d'innovation citoyenne et de transformation territoriale. Dans l'imaginaire collectif, et parfois même dans certains discours

institutionnels (ce qui peut poser encore plus question...), ce rôle est perçu comme une vocation passionnée, portée par une envie sincère de faire bouger les lignes, d'expérimenter de nouveaux modèles économiques et sociaux, et de créer un lieu hybride, vivant et inclusif. Nous valorisons ainsi beaucoup plus la créativité, la dimension collaborative et l'impact positif sur le territoire mais cela occulte bien souvent la réalité bien plus complexe, parfois rude, de cette mission.

L'entretien avec Ludovic Devernay met très bien en lumière ce décalage entre l'image sublimé d'un projet collectif humain et la réalité du terrain pour les porteurs de projets. En toute sincérité, il m'a ainsi confié :



J'ai intégré l'incubateur d'entreprise ESS en 2018-2019. Et quelque part, je me suis un peu fait embarquer dans le truc finalement. Le projet s'est monté à la fois petit et à la fois d'un seul coup. 7 ans après, il a pris des dimensions gigantesques. À cette époque-là, je n'imaginai pas du tout que ce serait aussi énorme, aussi lourd. D'un point de vue budgétaire, j'avais prévu un budget entre 250 000€ et 300 000€. Et en fait, aujourd'hui, le projet représente un million d'euros. Et il y a à peu près 150 personnes qui gravitent autour. Et c'est devenu un truc vraiment hyper, hyper gros. Je dirais même trop gros pour moi. Mais quand tu te lances dans des initiatives comme celles-là, tu ne sais pas ce qui t'attend. Ce que je sais bien faire, moi, c'est raconter de belles histoires, faire rêver les gens. Ce projet, il a fait rêver plein de gens. Donc plein de gens s'y sont raccrochés et ça a créé des ramifications dans tous les sens. Voilà comment le projet s'est développé. Et moi, je me suis retrouvé à porter un projet quelque part qui me dépasse un peu quand même, qui fait que c'est devenu extrêmement lourd et problématique à porter.

Cela montre bien que, malgré un parcours par un incubateur d'entreprise lié à l'économie sociale et solidaire (nous y reviendrons dans la dernière partie de ce travail), le rôle de fondateur.rice est souvent méconnu, idéalisé et romantisé. Bien qu'il ait pour lui qu'il ne souhaitait pas porter ce projet lui-même, il n'a pas perçu les efforts que cela demandait et, dans son cas, le casse-tête que cela serait.

Être fondateur ou fondatrice d'un espace commun ne se résume assurément pas à animer des temps d'échanges conviviaux ou à imaginer des projets inspirants. C'est aussi et sans doute avant tout, faire face à une multitude de défis structurels et parfois décourageants. La plupart du temps, ces personnes se retrouvent à rechercher des financements dans un contexte précaire, à gérer des conflits au sein de l'écosystème (salarié, bénévole, partenarial, etc.) ainsi que les difficultés à articuler gouvernance horizontale et nécessité d'une direction claire. Les fondateurs.trices doivent bien souvent multiplier les casquettes et endosser des rôles divers et variés. Ils sont tour-à-tour gestionnaires de projet, communicant.e.s, stratèges, animateurs.trices de formation ou d'ateliers. Et le plus souvent, sans bénéficier d'une quelconque reconnaissance institutionnelle et donc de soutien adapté. Comme l'a plusieurs fois évoqué Amandine Largeaud dans son entretien, ce rôle comporte une charge mentale épuisante. Cette surcharge est d'autant plus lourde que le modèle des espaces communs repose souvent sur une économie fragile, dépendante de subventions ou de mécénats intermittents.

Cette romantisation et cette idéalisation du rôle peut ainsi devenir contre-productive. En effet, les besoins concrets des projets et de leurs porteurs.euses sont souvent invisibilisés et créent une injonction implicite à la passion, à l'engagement sans relâche, voire au sacrifice personnel (alors même que la personnalité de plusieurs d'entre elles et eux peut en avoir le penchant en dehors de ces injonctions extérieures). Par ailleurs, elles peuvent également faire écran et empêcher une lecture politique plus lucide de ce que représente réellement un espace commun dans la fabrique de la société. La vision de ces lieux comme des espaces de résistance peuvent ainsi cacher ce qu'ils sont réellement et intrinsèquement : des espaces de tensions, de négociations et d'expérimentations incertaines.

Il est donc aujourd'hui fondamental de prendre conscience et de reconnaître le rôle des fondateurs. trices (avec ses ambivalences et ses complexités) car cela permettrait non seulement d'humaniser cette fonction (et non de voir ces personnes comme des surhommes ou des surfemmes) mais également d'envisager les moyens nécessaires à ces projets pour qu'ils puissent exister et perdurer dans le temps.

LA DÉSIRABILITÉ SOCIALE

C'est avec Pierre Meisel que j'ai abordé cette notion la première fois, sans doute du fait de son rôle impliqué dans les fondations du projet de la Traverse tout en n'étant pas nommé précisément comme membre fondateur et sans doute également du fait de son expérience précédente de co-fondateur d'un projet lié à l'économie sociale et solidaire. Il analyse les choses de cette manière :



Pour moi, il y a vraiment quelque chose de l'ordre de la projection sociale. Quand tu as un projet en tête, tu en parles beaucoup autour de toi, à la fois par nécessité -pour qu'il puisse exister- mais aussi par envie. Tu rentres alors dans une forme de désirabilité sociale. Parce que ça fait un peu rêver les gens. Bien plus encore que d'autres projets. Donc, tu deviens une personne avec une forme d'importance sociale. Et ça te fait vivre. Pour moi, clairement, pour certaines personnes c'est ça. Ils rentrent là-dedans, ils vivent à travers ça. Tu leur donnes un rôle.

Il va même un peu plus loin en liant l'aspect multifonctionnel d'un espace commun et l'augmentation de la désirabilité sociale par effet d'accumulation.



Et parce que les tiers lieux sont des lieux multi-activités. Ça joue aussi sur ce truc de délire mégalomane. Parce que la poly-activité, selon moi, ça augmente d'autant plus l'attractivité sociale et la désirabilité. La personne qui fait ça, elle est à la tête à la fois d'un bar, d'un restaurant mais aussi d'une salle de culture, d'une librairie, et tout autre équipement de ce genre. Il y a, de fait, un mécanisme d'accumulation. On ne cantonne pas un fondateur de tiers-lieu à un seul domaine. On lui donne tout de suite une aura de personne qui serait omnipotente. Par l'objet d'un tiers-lieu, et pas seulement par son statut. Il y a une double omnipotence. Omnipotent parce que tu en es le fondateur, et omnipotent parce que tu es le fondateur d'un projet qui est lui-même omnipotent.

Sans nommer le terme de désirabilité sociale, j'ai ensuite posé la question aux autres personnes de l'impact du projet dans leur vie personnelle et de la modification (ou non) de leurs relations sociales du fait de leur statut de fondateur de ce projet d'espace commun. Ils et elles m'ont toutes nommé un changement important en évoquant, sans le savoir, cette notion de désirabilité sociale. Jean-Philip Lucas, par exemple, nomme les choses ainsi :



J'ai une immense fierté de voir mes potes venir faire la fête au Sample. Les gens me racontent les supers soirées qu'ils ont passées dans ce lieu. Et pour moi c'est trop satisfaisant à entendre. Socialement ça m'a aidé aussi. Je dirais même que, dans certains milieux, c'était plus sexy de dire que je gérais le Sample plutôt que de dire que je bossais pour Ancoats° qui est toujours un peu difficile à raconter. Alors que quand tu dis, je suis

° Ancoats est une agence qui accompagne les alternatives urbaines et culturelles que sont les espaces en luttés, d'expériences d'innovation sociale, les tiers-lieux nourriciers et les projets d'agriculture urbaine par la création d'outils, d'études et de formations, afin de renforcer l'ancrage et l'impact territorial de ces initiatives, d'épauler la montée en compétences de leurs acteurs, ainsi que d'en favoriser l'essaimage.

co-fondateur du Sample les gens, dans ces milieux te répondent « ah ouais, trop bien, le Sample ». Alors oui, ça a joué un truc presque un peu bling-bling dans ma vie.

Ludovic Devernay était également catégorique sur la question :



C'est un truc énorme cette question. Localement, tout à coup, ça fait que tu n'es plus un inconnu. C'est un truc de fou. Quand je suis arrivé à Rennes, les gens me connaissent parce qu'ils m'avaient googlé. Parce que tu tapes mon prénom et mon nom sur Google et tu vois plein d'articles sur le lieu. Donc d'un coup tu n'es plus un inconnu... Il y a trois ans je suis passé en direct sur France Culture. Ça fait que tu peux rencontrer des gens à l'autre bout de la France, et à un moment, tu en arrives à discuter de ton projet et la personne te dit « Ah, mais c'est toi ! Je l'ai entendu, ton projet ! C'est toi qui as monté ça ? Mais c'est dingue ! ». Et du coup, vis-à-vis des élus et des acteurs locaux, tu es devenu une pièce de l'échiquier.

S'il existe bien un mécanisme d'aller et retour entre les personnes et le lieu, il est relativement complexe à rendre visible du fait notamment que la désirabilité sociale du lieu vient nourrir celle de ses fondateurs.trices et vice-et-versa. Cette désirabilité sociale des personnes participe à légitimer socialement l'initiative du projet et à renforcer leur position dans les réseaux locaux, institutionnels et médiatiques. Et plus le lieu acquiert de désirabilité, plus la personne bénéficie d'une aura qui peut être affiliée à une certaine forme d'héroïsation comme nous le verrons par la suite. Être à l'initiative d'un espace commun confère à la personne une image valorisante, car ce type de structure est associé à des valeurs positives qui relèvent du vivre-ensemble, de la coopération, de la solidarité ou encore du développement local durable. Lorsque le lieu véhicule cette image, les fondateurs sont alors perçus comme des « entrepreneurs.euses social.e.s » au service du bien commun. Par ailleurs, nous pouvons observer que cette désirabilité sociale fait partie d'un processus, d'une forme de progression. Elle ne vient pas à l'instant où les personnes décident de porter un projet d'espace commun. Nous pouvons observer qu'elle est intimement liée à la croissance du lieu, à l'augmentation de son aura sur le territoire et de sa crédibilité. Plus le lieu se développe, plus l'aura de la personne augmente.

Il existe deux revers à cette médaille : un pour la personne, un pour le projet en lui-même. Le premier étant que cette croissance peut également devenir une décroissance. En effet, si le lieu connaît des difficultés fortes, de quelque nature que ce soit, alors c'est directement l'image de la personne qui peut en être affectée. Elle peut à la fois être mise sur un piédestal tout comme elle peut être totalement discréditée. A l'inverse, nous pouvons, à nouveau, nous poser la question de la personnification de ces projets définis comme étant collectifs, ouverts et inclusifs. Qu'arrive-t-il lorsque ce processus qui prend forme sur plusieurs années en arrive à définir le statut social des fondateurs.trices sur le territoire sur lequel ils et elles résident ? Comme le nomme Benjamin Danjou par ce processus de désirabilité sociale, entre autres, certain.e.s fondateur.trices en arrive à devenir le projet en lui-même et à fondre leur identité dans celle du projet. Nous verrons par la suite que cela peut apporter de dangereuses limites à son développement, notamment lorsque la personne en est salariée.

LE POUVOIR DE FASCINATION DE LA RÉOUVERTURE D'UN LIEU

Lors des entretiens, j'ai abordé deux fois cette notion de fascination pour le lieu en lui-même et en dehors de tout projet. La première fois, ce fut avec Pierre Meisel. Sans réellement développer son propos, il l'a abordé avec distance, en se faisant l'écho de propos :



La projection que font les gens sur les lieux, pour moi, c'est incroyable. Souvent, j'hallucine de ce que les gens projettent sur les lieux. Le nombre de fois où j'ai entendu « Je veux ouvrir un lieu », c'est un truc de dingue. Tu ne l'as jamais vécu, toi ? Tu n'as jamais regardé un lieu en te disant, tiens, je ferai bien un truc cet endroit ?

La deuxième fois où cette notion a été abordée, de manière plus poétique et plus personnelle, c'était avec Ludovic Devernay.



Le tout départ de l'histoire, c'est quand j'étais adolescent et que j'ai lu le livre « Regain » de Jean Giono. C'est l'histoire d'un homme qui fait revivre une ferme puis tout un village. Cette histoire m'a marqué. En fait, ça a été un peu le fond de tout ce que j'ai pu faire dans mon métier d'architecte : essayer de faire revivre des lieux. Ça m'a toujours fait rêver de voir des lieux un peu abandonnés, avec une espèce de nostalgie, et d'essayer de les faire repartir. Je ne sais pas pourquoi. C'est quelque chose qui est au fond de moi. Donc, l'idée est partie plutôt d'un lieu que je voulais faire revivre, qui était ce fameux « Hôtel de la gare » à Hennebont. J'ai eu la chance de le connaître vivant puis fermé. Et puis risquant d'être détruit et de disparaître. Et avec ma compagne, on est tout à fait dans la même sensibilité là-dessus. C'est vraiment le point qui nous réunit tous les deux. Cette volonté de faire revivre des lieux. Elle est architecte du patrimoine donc elle, c'est le cœur de son métier. C'est parti de là. C'est pour ça qu'on a racheté ce bâtiment, qui n'était pas cher, qui était en déliquescence. On s'est dit on va le faire revivre.

Moi aussi, mon dernier emploi salarié a consisté à travailler à l'ouverture d'un lieu. Pendant sept années durant, nous avons travaillé à développer un projet d'espace commun cinématographique. Après deux années de travail de défrichage, la Ville de Lorient nous a proposé de collaborer avec des promoteurs sur le point d'acheter un ancien cinéma en plein cœur du centre-ville qui était fermé depuis vingt ans. A l'issue de cinq années de travail de préfiguration et de rebondissements tous aussi rocambolesques les uns que les autres, la Ville de Lorient a souhaité mettre un terme à ce projet. Tout au long de ces cinq années, j'ai pu constater l'attraction des habitant.e.s pour ce lieu. A commencer par une des propriétaires actuel.le.s du bâtiment. Ce cinéma construit par ses parents après la guerre, en 1956, a été fermé en 1999 du fait d'une concurrence devenue trop forte. Leur appartement étant situé au-dessus des salles de projection, elle en connaissait les moindres recoins. Ce bâtiment renfermait tous ses secrets et tous ses souvenirs d'enfance. Je revois alors son visage illuminé lorsqu'elle nous en faisait la visite, en nous narrant tout un tas d'anecdotes. Du haut de ses soixante-dix ans qui fatiguait son corps, elle en paraissait alors quinze. Je revois encore son dos se voûter de nouveau lorsqu'elle passait la porte d'entrée et que nous nous retrouvions sur le trottoir. Et je me souviens également du nombre d'anecdotes et de souvenirs qu'on nous a contés et racontés lorsque nous faisions des réunions publiques sur le projet. Nous avions d'ailleurs fondé une partie de notre communication et de notre argumentaire auprès des financeurs sur ce sujet (qui en devenait presque un sujet politique) : « ré-ouvrir le Rex ». Pour les lorientais.e.s qui l'avaient connu, c'était l'argument le plus fort. L'émotion prime souvent sur la rationalité.

Au-travers de ces témoignages, nous pouvons saisir la portée symbolique qui pousse les fondateurs.trices d'espaces communs à remettre en service physique un bâtiment souvent marqué par l'histoire de l'usage passé. A la croisée entre l'émotion, la mémoire collective et l'innovation sociale, nous pouvons comprendre la fascination que ces lieux comportent, d'autant plus lorsqu'on leur redonne un rôle social. Cela est encore plus vrai lorsqu'un lieu autrefois fermé, oublié ou délaissé, reprend vie sous une forme nouvelle, ouverte, fluide et inclusive.

Agissant comme véritable facteur bonus, la dynamique collective indispensable aux projets d'espaces communs stimule le sentiment d'appropriation du projet. Les habitant.e.s ne sont plus seulement des visiteurs.euses, des salariées.e.s et/ou des consommateurs.rices, ils et elles sont alors des acteurs.rices impliqué.e.s dans la nouvelle vie du lieu. Loin des structures institutionnelles classiques, cette dynamique collaborative renforce l'attractivité du projet. Elle attire alors des profils diversifiés et réveille un imaginaire commun autour d'un futur désirable ancré dans le territoire.

Lorsque des personnes se lancent dans l'aventure de l'ouverture d'un espace commun dans lieu abandonné ou délaissé, elles posent un acte aussi politique que poétique. Faire renaître un lieu, c'est affirmer qu'un autre usage du monde est possible, plus humain et plus partagé. Et au-delà de l'aspect émotionnel de la réouverture de ces lieux (car tous les lieux ne possèdent pas de capital émotionnel fort), le bâtiment ouvert en espace commun représente en lui-même une sorte de « manifeste en dur » qu'une autre société est possible, plus désirable, plus coopérative et plus soutenable. Ces lieux représentent en eux-mêmes le projet politique des fondateurs.trices. Ils le rendent ainsi visible aux yeux de tous et toutes dans la cité, augmentant alors leur désirabilité sociale.

2) Les figures en œuvre dans l'inconscient collectif

LE MYTHE DU PIONNIER OU DE LA PIONNIÈRE

Les fondateurs.trices que j'ai interrogé.e.s ne sont pas présenté.e.s à moi en tant que tel.le.s mais parfois, au fil de certains récits et bien cachés entre les lignes, je pouvais en percevoir certains aspects. A la manière de Blanche Sabbah dans ses bandes dessinées *Mythes et meufs* °, je m'amuse souvent à me questionner sur les mythes convoqués dans les situations que nous pouvons vivre. Incrustés dans notre système de penser, les mythes nous permettent de comprendre le monde dans lequel nous vivons. En faisant appel aux archétypes fondateurs, nous pouvons obtenir des clefs de lecture pour mieux comprendre les forces en présence dans les situations vécues. Partant de ce constat et de ce mouvement de pensée, le premier mythe qui m'est venu à l'esprit était indubitablement celui du pionnier ou de la pionnière.

Ce mythe trouve racines dans l'histoire de la conquête de nouveaux territoires, notamment avec l'expansion vers l'Ouest des États-Unis au XIXe siècle. Dans les récits, il met souvent en scène une figure héroïque (le plus souvent masculine) qui nous est présentée comme courageuse, audacieuse, autonome et animée par un idéal de liberté. Cette figure héroïque est également souvent présentée en rupture avec l'ordre établi et transforme la nature sauvage en territoire civilisé. Enfin, deux autres notions sont également intéressantes dans ce mythe : bien souvent, il implique la fondation de communautés nouvelles et l'édification d'un avenir meilleur. Par ailleurs, j'ai également conscience que ce mythe évoque des côtés sombres et ambigus (violences coloniales, exclusion des populations autochtones ou encore exploitation des ressources). Je vais ici volontairement les exclure du parallèle avec les figures des fondateurs.trices que je vais vous présenter.

Ce mythe du pionnier est à mon sens puissamment convoqué dans le rôle des fondateurs.trices d'espaces communs en ce qu'il met en lumière une symbolique d'ouverture de nouveaux mondes, de prises de risques et d'innovation sociale. Que ce soit pour un bourg en ruralité dont la vitalité s'amenuise, un quartier urbain qui mute, ou encore un rapport au champ culturel ou à l'artisanat à reconfigurer, les fondateurs.trices d'espaces communs se présentent souvent comme celui ou celle qui « ouvre la voie ». A cela nous pouvons ajouter la fascination pour les lieux abandonnés ou délaissés dont seul.e.s eux et elles se saisissent pour y faire émerger de nouvelles manières d'habiter, de créer, de faire société, de coopérer ou encore de travailler. Ainsi, ces lieux deviennent des laboratoires, sortes « d'espaces-frontières » à la croisée de plusieurs mondes.

° Blanche SABBAH, *Mythes et meufs*, 2 tomes, Dargaud, 2022 et 2023

Comme le nomme Benjamin Roux dans livre *L'art de conter nos expériences collectives*[°], il est important de créer nos propres récits pour donner sens, rendre visible et rendre possible. Lorsque j'écoute parfois certains récits de fondateurs.trices sur le début de leur histoire, j'entrevois fortement une posture pionnière du fait de la valorisation de l'engagement, de la débrouillardise, de la résilience mais aussi de la capacité à bâtir du commun là où il ne semblait plus y en avoir. Bien qu'elle soit fortement mobilisatrice, cette narration héroïque pose aussi quelques limites au projet. En effet (et nous revenons souvent à cette dérive), elle tend à personnifier à l'excès une figure individuelle, ou tout au plus quelques personnes sélectionnées, alors que ces projets sont viscéralement des aventures collectives basées sur l'intelligence collective, des alliances discrètes, des héritages invisibles ou des dynamiques de territoire déjà existantes. Ce mythe si fort du pionnier ou de la pionnière, en surinvestissant le rôle du fondateur ou de la fondatrice, peut avoir un effet d'alimentation des déséquilibres dans la gouvernance, de renforcement des formes de verticalité implicite (que nous évoquerons plus loin), ou peut également prendre les fondateurs.trices à leur propre piège en générant une forme de fatigue militante à endosser ce rôle dans la durée.

LE MYTHE DU HÉROS

Il me semble également intéressant d'aller chercher du côté d'un autre mythe fondateur de nos imaginaires collectifs et qui a permis la trame narrative de bon nombre des histoires que nous avons fréquentées tout au long de notre vie : le mythe du héros.

Ce mythe est un schéma narratif universel que l'on retrouve dans de nombreuses cultures. Nous en sommes souvent familiers. En voici succinctement la trame : il s'agit souvent d'un individu ordinaire qui est appelé à l'aventure. Il quitte alors son monde pour affronter des épreuves, vaincre des ennemis, acquérir des alliés.e.s et se transformer profondément. Pour cette quête, le héros est parfois guidé par un mentor, et il est amené à traverser un monde inconnu où il y connaîtra une forme de mort symbolique qui sera ensuite suivie d'une renaissance. Pour finir, le héros reviendra dans son monde d'origine enrichi d'un savoir et/ou d'un pouvoir qu'il mettra au service des autres. Comme nous le voyons ici, ce récit exprime une quête initiatique et symbolise les étapes de la croissance personnelle tout en convoquant le dépassement des peurs et l'engagement pour une cause. Il a été utilisé aussi bien dans les récits anciens (l'exemple d'Ulysse dans l'*Odyssée* d'Homère en être peut-être le point le plus saillant) et continue aujourd'hui à être utilisé dans des œuvres cinématographiques et/ou littéraires (*Harry Potter*, *Star Wars*, etc.).

Ainsi, le parcours des fondateurs.trices d'espaces communs peut être lu à travers le prisme de ce mythe du héros. Si nous reprenons la trame narrative que nous venons de voir, voici comment nous pouvons l'appliquer. L'histoire commence par un « appel de l'aventure » que nous pourrions définir comme un besoin ressenti dans un territoire et/ou une envie de créer un espace alternatif qui réponde à des manques sociaux, culturels ou économiques. Face à cet appel, les fondateurs.trices peut d'abord douter, craindre l'ampleur de la tâche ou ne pas se sentir légitime. C'est ce que nous pourrions nommer la phase du refus de l'appel. Puis, les fondateurs.trices vont se faire des alliés.e.s : des habitant.e.s, des pairs, des partenaires et même parfois des collectivités. Ils et elles vont leur apporter du soutien, un partage d'expérience ou plus simplement de l'énergie pour avancer. Car lorsqu'ils et elles se lancent dans l'aventure de la création d'un espace commun, les fondateurs.trices entrent dans un espace d'incertitude, où ils et elles doivent faire preuve de beaucoup de créativité et de résilience. Les épreuves liées à cette quête sont nombreuses : mobiliser une communauté, trouver un lieu, faire vivre une gouvernance partagée, trouver un modèle économique viable et nous en passons des plus ou moins difficiles. Mais c'est aussi au cœur de ces défis que les fondateurs.trices se transforment et acquièrent de nouvelles compétences. Lorsque le lieu prend (enfin) vie, qu'il s'ancre durablement dans son territoire, les fondateurs.trices accèdent à une forme d'accomplissement. Au-delà du triomphe personnel, c'est une réussite partagée dont ils et elles peuvent être fiers et fières.

Le « retour » se fait alors à l'aune de leurs transformations. Ils et elles sont devenu.e.s fort.e.s d'une

[°] Benjamin ROUX, *L'art de conter nos expériences collectives - Faire récit à l'heure du storytelling*, Editions du commun, 2018

nouvelle expérience et peuvent ainsi la transmettre à d'autres, essaimer et/ou accompagner de nouveaux porteurs de projets.

Peut-être que le trait est ici un peu forcé ou que j'en rajoute un peu mais je vous propose de calquer les récits de création d'espaces communs que vous entendez à cette trame narrative. Et vous pourrez bien souvent constater qu'ils n'en sont pas très éloignés. Car les fondateurs.trices sont souvent, à l'image du héros mythologique, ceux qui osent l'aventure, affrontent l'inconnu, et contribuent à transformer le monde réel par la force d'un récit collectif et ancré.

Nous pourrions seulement y voir l'utilisation d'une trame narrative qui fait appel à nos imaginaires collectifs et qui donc est suffisamment partagée par tous et toutes dans la société pour en permettre la facilitation de son appropriation. Ainsi, le récit serait aisément partagé à la fois par la communauté du lieu et du projet mais également par l'ensemble des personnes qui en prennent connaissance. Mais selon moi, calquer ce mythe du héros aux récits qui sont faits des espaces communs peut poser problème. Car, à mon sens, il réduit l'aventure collective à l'action d'un.e individu.e (ou d'un petit groupe d'individu.e.s) supposément visionnaire et exceptionnel. Il me semble que ce schéma narratif invisibilise l'ensemble et la diversité des contributions qui ont été souvent essentielles pour le lancement et le développement du projet. Il invisibilise trop souvent les bénévoles, les usagers.ères, les partenaires, les premiers.ères. salarié.e.s en leur donnant un rôle d'allié.e.s (dans le meilleur des cas, c'est-à-dire quand ils sont nommés dans le récit). Enfin, il risque également d'induire (à nouveau) une personnalisation excessive du pouvoir qui va à l'encontre des valeurs de gouvernance partagée, d'horizontalité et de l'intelligence collective si chères aux espaces communs, comme nous avons pu le voir précédemment. En présentant une version idéalisée, linéaire et solitaire de la genèse, ce schéma narratif qui présente les fondateurs.trices comme des formes de héros des nouveaux jours gomme tous les tâtonnements, les multiples conflits, les potentiels ajustements et surtout les apprentissages collectifs qui font pourtant la richesse et la résilience de ces lieux.

Alors oui, créons nos propres récits pour qu'ils soient audibles et fédérateurs en interne et en externe au projet mais questionnons-les, déconstruisons-les au profit de récits plus pluriels, plus ancrés dans le réel, moins personnifiés et en prenant en compte l'ensemble des collaborations et des dynamiques sociales qui ont permis à ces espaces communs d'exister.

LA FIGURE DU PATRIARCAT

En tant que femme issue d'un milieu populaire, je me questionne souvent sur les manières et les façons de prendre place dans notre société. J'entends par « prendre place » des notions comme occuper l'espace, prendre la parole, proposer des initiatives. Et bien que, petit-à-petit, je trouve des solutions, il me semble encore difficile d'être visibilisée, d'être écoutée/entendue et d'être crédible. Nous voyons donc là qu'il s'agit bien d'un mouvement de l'intérieur vers l'extérieur puis de l'extérieur vers l'intérieur. Ce n'est pas qu'une question de volonté individuelle. Souvent, je me demande ce que ça fait de ne pas se poser toutes ces questions sur les possibilités de prendre place dans un groupe, à l'échelle locale ou à une plus grande échelle.

Il me semble ici important de convoquer une dernière figure (et sans doute la plus puissante) qui a façonné, entre autres, nos inconscients collectifs : la figure patriarcale. Car, comme nous l'avons largement évoqué précédemment, les espaces communs cultivent des valeurs d'horizontalité, de gouvernance partagée et de mise en commun du savoir. Il reste néanmoins qu'ils prennent place dans une société qui bouge mais reste profondément patriarcale, et dans laquelle persiste un système de domination à de nombreux endroits.

Ces lieux et ces projets ne sont donc pas à l'abri de la reproduction de rapports de domination. La figure des fondateurs d'espaces communs est par exemple très souvent liée à la figure d'un homme blanc, diplômé, issu de classes moyennes ou supérieures. Je n'ai malheureusement pas réussi à trouver de chiffres pour étayer mon propos. Les politiques d'incitation à l'égalité femmes-hommes dans les secteurs de l'ESS et les campagnes de sensibilisation menées par les tutelles désignent néanmoins, en creux, cette domination. Je

n'ai donc certes pas de valeur scientifique à vous transmettre mais je vous propose plutôt des valeurs expé-
rientielles (et mon panel d'entretien le reflète d'ailleurs).

Consciemment ou non, cette figure incarne une forme de pouvoir symbolique que Pierre Bourdieu associerait à l'habitus dominant, c'est-à-dire celui qui maîtrise les codes, qui dispose du capital culturel et économique. Et c'est également celui qui s'autorise à prendre la parole, lancer un projet ou encore à occuper l'espace. Nous observons donc ici une possible dichotomie entre les valeurs d'horizontalité qui fondent les espaces communs et la figure que nous venons de décrire. Ainsi, nous pouvons retrouver dans ces projets (lorsque ceci n'est pas interrogé), une centralisation implicite du pouvoir où la gouvernance repose sur une figure charismatique valorisée par les récits que nous venons de décrire qui sont plutôt de type entrepreneuriaux et ancrés dans une vision méritocratique de la réussite. Notre culture occidentale valorise fortement la figure du « père fondateur » or, le problème, c'est qu'elle s'inscrit dans une logique patriarcale où le leadership, la capacité de décision et la reconnaissance sociale sont principalement attribués à des figures masculines, au détriment d'un réel partage du pouvoir.

Comme le rappelle Bell Hooks dans ses travaux sur le féminisme et la domination masculine, les structures patriarcales telles que nous les connaissons ne se réduisent pas à des comportements individuels. Lorsqu'ils ne sont pas remis en question, ils s'expriment également dans les normes, les récits et les organisations. Ainsi, malheureusement, un homme qui se dit progressiste peut tout à fait incarner et perpétuer une posture patriarcale s'il ne remet pas en question les privilèges liés à son genre, sa race ou sa classe. En somme, il ne suffit pas de le dire pour l'être.

Selon une étude^{*} menée en 2023 par France Tiers-lieu sur un panorama des espaces communs en France, 70% des personnes salariée.s sont des femmes. Mais il aurait été intéressant de connaître la nature de leurs emplois. Car nous pouvons souvent observer dans ces lieux une invisibilisation des apports des femmes ou des minorités, souvent cantonnées à des rôles de soin, de médiation ou d'organisation du quotidien. Or ils sont essentiels mais très souvent peu reconnus. Pourtant, ce travail relationnel, affectif et organisationnel est central au bon fonctionnement de ces lieux et de ces projets. Alors que le prestige, le pouvoir décisionnel et la visibilité publique restent souvent autour de figures masculines, reproduisant ainsi une division genrée du travail et du pouvoir.

Les modèles organisationnels patriarcaux ont la vie dure. Sans déconstruction active, sans requestionnement de la place des fondateurs.trices et de leur façon d'incarner leur rôle et sans questionnement sur les mécanismes internes de reconnaissances et les formes de gouvernance informelle (comme nous le verrons dans le prochain chapitre), ces espaces auront un grand risque de répliquer des structures fondées sur l'exclusion, le privilège et l'inégalité.

^{*} <https://observatoire.francetierslieux.fr/donnees/>

Au travers de cette interrogation sur les éléments qui semblent nécessaires au démarrage d'un projet d'espace commun, éléments contextuels et qualités humaines du fondateur ou de la fondatrice, se profile une figure, véritable sujet d'attraction mais également de complexité.

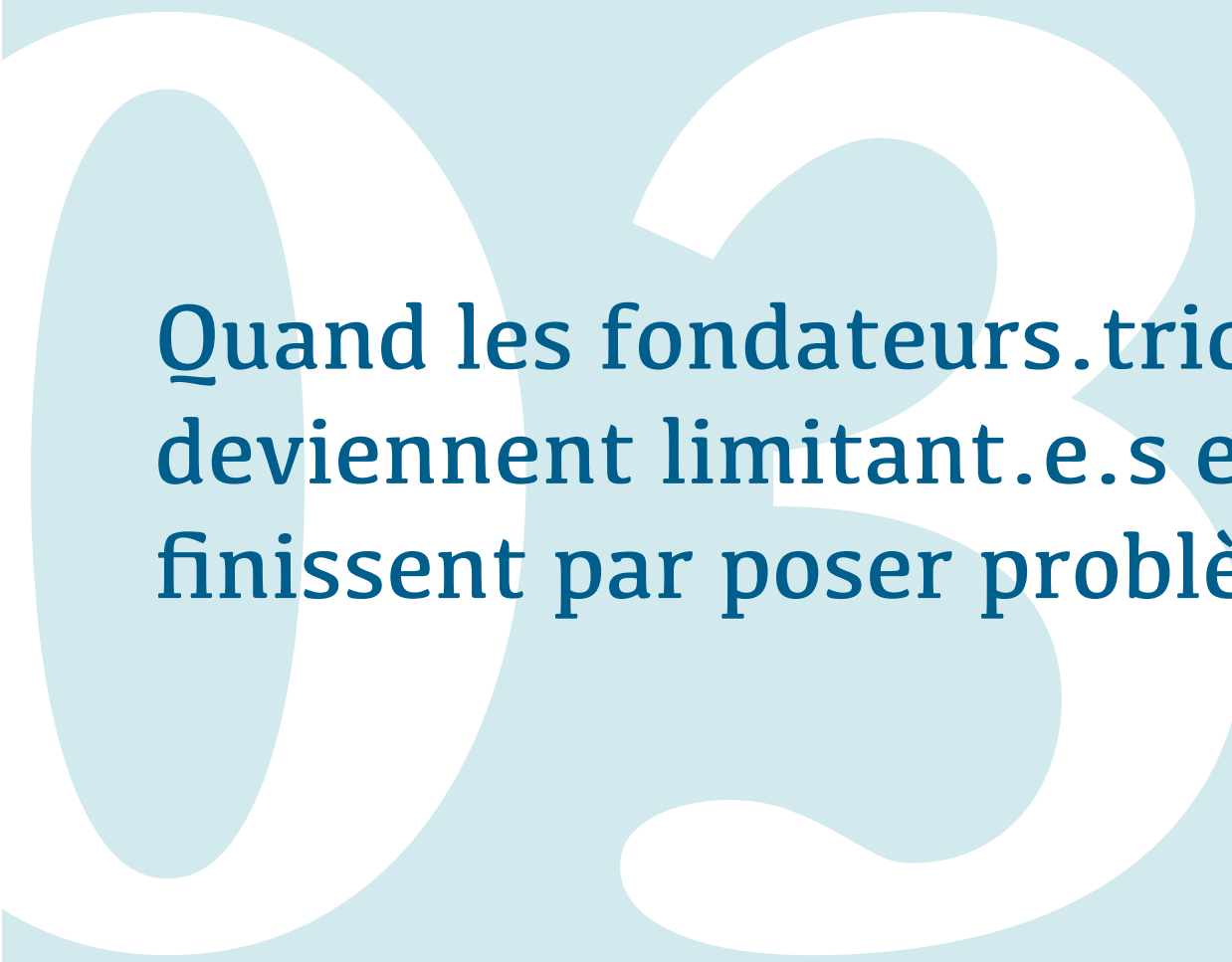
Porteuses d'une énergie de création, animées par une quête de sens profonde et un désir sincère de transformation sociale, ces figures jouent un rôle fondamental dans l'émergence de projets d'espace commun. Sans cet élan initial et sans cette capacité à rassembler autour d'une vision, la plupart de ces projets n'auraient jamais pu voir le jour. Cette impulsion individuelle (même au sein d'un petit collectif de membres fondateurs.trices) permet de créer des brèches dans des territoires ou dans des disciplines qui ont besoin de nouvelles perspectives. Elles donnent également à voir qu'un autre rapport au travail, aux dynamiques collectives et au territoire est possible.

Pour autant, nous avons pu observer que cette figure peut également générer des tensions profondes. Les fondateurs.trices sont souvent placé.e.s, parfois malgré elles et eux, dans une posture d'incarnation et de représentation du projet. Parce qu'elles en sont à l'origine, qu'elles ont souvent trouvé les voies de sa mise en œuvre, qu'elles l'ont accompagné, elles deviennent les porteurs d'une histoire, voire les héros et héroïnes de cette histoire. La légende écrite, le retour à une histoire plus rationnelle des faits devient difficile. Or, cette hyperpersonnalisation du pouvoir (nourrie par des mythes, des récits valorisants tout autant qu'un imaginaire collectif hérités de schémas patriarcaux et entrepreneuriaux), en mettant de côté la force du collectif, fragilise les fondations du projet. Alors même que, derrière cet engagement, ce cache souvent une grande solitude, une surcharge mentale, une gestion permanente des compromis et parfois un épuisement dû à un trop grand écart entre les idéaux de départ et les réalités quotidiennes vécues.

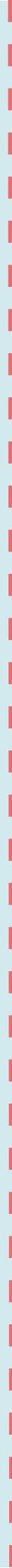
Cette tension est d'autant plus forte que cette figure idéalisée génère des attentes contradictoires internes et/ou externes au projet. Ils et elles doivent être à la fois visionnaires et gestionnaires (comme nous le développerons dans le chapitre suivant), inspirant.e.s mais effacé.e.s ou encore moteur du projet mais laisser également de la place aux autres personnes. Nous voyons bien ici, qu'il s'agit d'un processus au cours duquel les fondateurs.trices finissent par endosser un rôle qu'ils et elles ne souhaitaient pas au départ. La gouvernance se verticalise progressivement, imperceptiblement. Le pouvoir se concentre, bien loin de l'idéal affiché. Le projet n'obéit alors plus qu'à une forme de légitimité sociale relativement inégalitaire.

Nous verrons dans le troisième chapitre que certains garde-fous, s'ils sont placés suffisamment tôt dans la mise en œuvre du projet, peuvent limiter cet effet d'hyperpersonnalisation. En tout état de cause, cela commence par une déconstruction en bonne et due forme de la figure héroïque des fondateurs.rices ; il n'est pas question de les discréditer, mais bien plus de leur donner une place plus juste dans le projet. Ils et elles auraient un rôle plus à leur mesure si nous les reconnaissons comme des personnes engagées, certes initiatrices, mais jamais seules détentrices du pouvoir. Il est important, au sein des projets de reconnaître l'ensemble des dynamiques collectives qui leur ont permis d'exister, de valoriser les contributions invisibles et de questionner les privilèges implicites. Sans ce mouvement et cette déconstruction, les projets ne peuvent pas échapper à la reproduction des logiques de domination qu'ils mettent directement en question dans la société.

Dans leurs récits tout autant que dans les faits, la réussite d'un espace commun ne devrait jamais reposer sur l'aura d'une seule personne. Il s'agit bien là d'un collectif qui doit transformer un désir individuel (même s'il est porté par un petit collectif) en une œuvre véritablement partagée par un collectif plus large. Sinon, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant, l'action des fondateurs.trices peuvent devenir limitants et finir par poser problème pour le projet.



Quand les fondateurs.trices
deviennent limitant.e.s et
finissent par poser problème...



Nous venons de le voir, en construisant une figure héroïque du.de la fondateur.rice, en écrivant une légende autour d'un projet collectif, les porteurs.ses de projets se voient chargé.e.s d'une mission, de responsabilités, et même d'un pouvoir qui peuvent aller jusqu'à les éloigner de la nature initiale du projet, et cela, sans que le collectif n'y voie rien à dire. Ils et elles peuvent ainsi avoir des difficultés à déléguer, et prendre alors en charge des tâches qui ne relèvent pas de leurs prérogatives, une dérive parfois légitimé par un collectif qui argue des compétences des fondateur.rice.s. Les rôles se confondent petit-à-petit, le changement peut être source de peur. C'est alors que ce qui était un levier nécessaire peut se transformer silencieusement en un frein, plus ou moins fort, pour le projet. Les équilibres sont fragiles...

Dans ce chapitre, nous allons ainsi explorer ces tensions et les limites que peuvent incarner les fondateurs.trices dans le développement à long terme des projets. Pour ce faire, je tiens toutefois à préciser que le développement de la majorité des points à venir n'est pas basé sur les entretiens menés. D'une part car j'ai principalement interrogé des fondateurs.trices, qu'il est compliqué d'être juge et partie prenante dans ce rôle et que ces personnes savaient qu'elles n'allaient pas être anonymisées. Et d'autre part, car peu de ces projets semblent arrivés aux points que je vais aborder. Je me baserai donc principalement sur les lectures que j'ai pu faire, sur mes connaissances du sujet et un nombre important de discussions informelles que j'ai pu avoir avec des salariés.e.s et des bénévoles de projets qu'ils soient liés à des espaces communs ou plus largement à des structures associatives de différents secteurs d'activités. Mais pas d'inquiétude, nous retrouverons Jean Philip L., Ludovic D., Julien B., Benjamin D., Amandine L. et Pierre M. dans le dernier chapitre !

1) Quand la structure psychique s'en mêle...

LA DIFFICULTÉ FACE À L'ÉMERGENCE CONTRE-POUVOIRS

Bien que nous l'ayons quelque peu abordée, il y a une notion que nous n'avons pas encore véritablement explorée alors même qu'elle est fondamentale dans le sujet qui nous intéresse : la gestion du pouvoir et des contre-pouvoirs pas les fondateurs.trices. Cette question constitue un enjeu très sensible des projets d'espaces communs, en particulier lorsque le collectif cherche à instaurer des mécanismes clairs à la gouvernance partagée qu'il prône. Et l'un des obstacles majeurs dans ces étapes réside dans la difficulté qu'éprouvent les fondateurs.trices à accepter que de véritables contre-pouvoirs émergent. Cette difficulté m'apparaît d'autant plus complexe qu'elle relève à la fois de résistances conscientes, voire assumées (parfois même justifiées par les personnes), et à la fois de mécanismes inconscients, bien plus délicats à percevoir et à faire émerger. Bien plus diffus que les mécanismes conscients, ils n'en sont pas moins puissants.

Penchons-nous tout d'abord sur les résistances conscientes des fondateurs.trices à ces contre-pouvoirs. Elles relèvent le plus souvent d'un positionnement explicite pour la personne, mais plus ou moins revendiqué auprès du groupe. La plupart du temps, ces résistances s'expriment lorsque les fondateurs.trices estiment que l'émergence d'un contre-pouvoir risque de nuire à l'efficacité ou à la cohérence globale du projet. Rappelons que ces fondateurs.trices ont souvent porté seul.e.s la responsabilité du lancement du projet. Ils et elles ont souvent investi beaucoup de temps et d'énergie (voire de l'argent). Ils et elles considèrent donc avoir une forme d'expérience, de recul ou de vision d'ensemble du projet que les nouvel.le.s ne sauraient avoir aussi légitimement. Cela se traduit par une crainte des fondateurs.trices que la multiplication des voix ou des instances décisionnelles ne vienne ralentir les actions, que cela crée des conflits ou mette en péril ce qui a été construit. Ce cas de figure est vrai pour la phase de création du projet mais également, et plus problématiquement, pour la phase de développement et lorsque le projet a trouvé son rythme. Ces raisons sont souvent invoquées pour éviter le pire au projet : annoncer le pire à un collectif qui ne le souhaite évidemment pas est une stratégie d'évitement des contre-pouvoirs qui renforce du même coup l'autorité des fondateurs.trices.

Ces résistances conscientes sont également accentuées par la pression extérieure au projet, qu'il s'agisse des attentes des partenaires, des pressions économiques, ou de la concurrence. Dans le contexte

d'évolution de ces lieux et de ces projets, la tentation est parfois grande d'exercer un « droit de regard » ou un « pouvoir de décision ultime » sur les grandes orientations. Dans les entretiens menés, les personnes ont très souvent évoqué qu'il était nécessaire qu'elles le fassent dans la période de création du projet pour poser le projet « sur de bons rails ». Mais plusieurs d'entre elles m'ont également confié qu'elles avaient dû ensuite opérer, avec plus ou moins de facilité, un mouvement pour accepter (ou parfois mettre en place) les contre-pouvoirs. Il en va de la bonne santé du projet.

À côté de ces résistances formalisées, il existe également des résistances plus inconscientes, plus imperceptibles. Elles relèvent le plus souvent d'un attachement affectif fort au projet. Il m'est même arrivé de voir une forme d'attachement identitaire au projet. Celui-ci devient alors, inconsciemment, le prolongement de soi, un espace dans lequel les fondateurs.trices investissent leurs valeurs, leurs espoirs et/ou leurs blessures passées. De ce fait, voir d'autres personnes revendiquer un droit de décision, contester des choix ou proposer d'autres directions peut réveiller des sentiments de dépossession ou de mise à l'écart. La plupart du temps, ce processus n'est ni réfléchi, ni intentionnel, et se présente comme étant au service du projet. Mais, l'enfer étant pavé de bonnes intentions, il peut influencer pourtant les comportements. Les fondateurs.trices ont alors tendance à (re)centraliser les décisions, à limiter la portée réelle des espaces de débat, ou à contourner certaines instances collectives lorsque les choix proposés ne conviennent pas. Et il est d'autant plus difficile de dépasser ces résistances que bien souvent les personnes font acte de leur bonne foi en continuant à vouloir la participation et l'implication des autres personnes au projet.

Ce décalage entre « ce que je dis et ce que je fais » n'est d'ailleurs pas forcément lié à une forme d'hypocrisie. Il est souvent le témoin que le processus d'ouverture n'est pas encore en marche ou tout à fait accompli. Il s'agit là d'un rapport intime à la place que chacun.e est prêt.e à laisser à l'autrui. Certaines situations conduisent néanmoins à douter de la sincérité de la personne et de son aptitude à intégrer l'Autre dans son système ; cet Autre qui est d'autant moins recevable qu'il travaille à mettre en lumière ces mécanismes sous-jacents. Attention toutefois à ne pas penser ce mécanisme comme étant uniquement inconscient. Car cela pourrait avoir l'effet de déresponsabiliser les personnes de leurs actions, voire même pourrait les légitimer. La frontière est ténue...

Pour surmonter ces freins conscients et inconscients, il est nécessaire d'agir à deux endroits différents. A la fois, il est important d'effectuer un travail collectif sur les outils de gouvernance (nous le verrons dans le chapitre suivant) mais, surtout, il est fondamental que la personne effectue un travail individuel (ou qu'un petit groupe l'accompagne à le faire si elle est trop bloquée pour le faire) afin qu'elle prenne conscience de ses propres zones de résistance et qu'elle puisse poser des mots sur des craintes non verbalisées. Ainsi, elles pourront graduellement se décentrer et aménager une réelle place à d'autres. Il ne s'agit pas d'effacer leur rôle mais de le transformer. Pour que le projet puisse se développer correctement, il est nécessaire que les fondateurs.trices glissent du rôle d'initiateurs.trices au rôle de garant.e.s du processus collectif.

LE «SYNDROME DU FONDATEUR OU DE LA FONDATRICE»

Comme évoqué dans l'introduction, j'ai eu beaucoup de mal à trouver de la documentation sur la problématique que je souhaitais explorer. Ne trouvant que peu décrits dans le domaine de l'économie sociale et solidaire ou plus largement du côté des associations, je me suis tournée vers le secteur marchand. J'y ai trouvé plus de retours sur expérience, de témoignages et de théorisation des situations. Plus j'avancais dans mes recherches et plus revenait le mot « syndrome ». Et il me semble intéressant de conceptualiser ces situations sous cet angle car, selon sa définition, il désigne « un ensemble cohérent de comportements, d'attitudes et de mécanismes psychologiques qui apparaissent régulièrement dans des situations similaires. ».

Si nous l'adaptions au sujet que nous traitons dans cet écrit, le syndrome du fondateur.trice serait une tendance répétée que nous pouvons observer chez de nombreuses personnes qui initient un projet d'espace commun. Le caractère syndromique viendrait alors du fait que ces comportements ne sont généralement pas intentionnels. En toute bonne foi de leur part, les fondateurs.trices ne souhaitent pas nécessairement bloquer

les décisions ou exercer un contrôle excessif.

Pour les projets où la place des fondateurs.trices n'est pas mis au travail et où nous pouvons observer une forme de dérive, nous pouvons retrouver des composantes émotionnelles fortes comme une identification personnelle forte au projet (« le lieu c'est moi ») ou une peur de la trahison, de la dilution (le projet peut « perdre son âme » si d'autres le modifient) ou encore une anxiété face à la perte de contrôle (dans un espace collectif, l'incertitude et l'imprévisibilité peuvent être vécues comme une menace). Nous pouvons également parfois observer une forme d'ambivalence affective chez les fondateurs.trices. Ils et elles sont à la fois fiers et fières que le lieu vive par d'autres tout en étant frustré.e.s ou inquiets.ètes qu'il change sans eux et elles. Au travers de ces composantes émotionnelles, nous retournons à la phrase que j'ai le plus entendu lors des entretiens et que nous avons déjà nommée dans l'introduction : « ce projet, c'est mon bébé ». Car elles peuvent faire écho à la relation d'un.e parent.e vis-à-vis de son enfant devenu adulte : comment accepter de « laisser partir », tout en faisant confiance aux capacités d'autonomie de la personne ?

Cela pourrait ne pas être un problème si ces composantes émotionnelles ne concernaient que les fondateurs.trices dans leur relation à eux et elles-mêmes. Mais les problèmes peuvent arriver lorsqu'elles conduisent les fondateurs.trices à recentrer le projet sur eux et elles. Ce syndrome peut alors créer une contradiction entre un lieu censé être porté par une communauté mais qui reste enfermé dans la vision d'une seule personne (ou d'un collectif très restreint). Cela peut générer des tensions internes, parfois une lassitude chez les autres membres et bien souvent un appauvrissement progressif de la dynamique collective.

Le secteur marchand a bien compris que le phénomène était au-delà de simples comportements d'une personne et c'est en cela qu'il le nomme comme un syndrome. Car il relève plus d'une structure psychologique que nous pouvons retrouver dans de nombreux projets, que ce soit dans une entreprise à but lucratif ou dans bon nombre de projets d'espaces communs. Nous observons alors comme un schéma récurrent dans les dynamiques humaines collectives. Il ne s'agit pas là qu'une question de personnalité mais bien d'un phénomène sociopsychologique fréquent dans la gestion de projets collectifs. Et c'est bien parce que nous l'observons comme un fait systémique récurrent que nous devons le prendre en compte dès le démarrage des projets. Mais réservons-nous cette ouverture pour le dernier chapitre...

LA RENCONTRE ENTRE DISSONANCE COGNITIVE ET LIEN DE SUBORDINATION

Cette recherche m'a permis de me plonger (enfin) dans le livre d'Arthur Brault-Moreau *Le Syndrome du patron de gauche*[°]. Petit-à-petit émerge les paroles de souffrances vécues par les salarié.e.s du secteur associatif, syndical ou politique, lié à des valeurs de gauche ; ce livre en est une expression très réussie. Arthur Brault-Moreau met ici en évidence, notamment, la dissonance cognitive comme un facteur de risque psychosocial et il est intéressant, à mon sens, de le mettre en regard du sujet qui nous intéresse ici. C'est-à-dire de le mettre en lien avec le rôle des fondateurs.trices dans les espaces communs.

Arthur Brault-Moreau distingue trois types de dissonances dans ces organisations.



Une dissonance désigne un faux accord. En musique, c'est une relation entre deux sons qui ne vont pas bien ensemble. La dissonance commence par un premier son, auquel vient s'en ajouter un autre, dissonant. C'est le monde des paradoxes et des oxymores, des objets opposés mais juxtaposés. Dans les organisations engagées, ce premier son est sans doute celui du discours porté par l'organisation, de l'engagement affiché et prononcé. Les éléments avec lesquels il entre en dissonance sont de divers ordres.

Il y a d'abord une dissonance entre le discours présenté par l'organisation ou l'employeur et la réalité des pratiques de gestion des salarié.e.s : c'est une dissonance managériale. [...]

[°] Arthur Brault-Moreau, *Le Syndrome du patron de gauche*, Edition Hors d'atteinte, Collection « Faits et idées », 2022

Ensuite, ce même discours de l'organisation ou de l'employeur peut entrer en contradiction avec les pratiques et le fonctionnement même de l'organisation. Je parle dans ce cas de dissonance politique. [...] Par ailleurs, les salarié.e.s disposent de leurs propres valeurs et discours, avec lesquelles le discours du patron de gauche peut également entrer en conflit. Je parle alors de dissonance professionnelle.

Dans la conclusion de son livre, il met également l'accent sur une autre donnée présente dans les organisations du travail : le lien de subordination.



Le travail salarié est par définition source de conflits. Le panneau dans lequel je suis (encore) tombé (dans son dernier emploi, sic) était précisément celui de l'illusion qu'il était possible d'investir un espace paisible, sans conflits ni souffrances, où tout incident pourra être pris en charge et géré correctement. Il consiste encore à perdre de vue le fondement du salariat : la subordination. Tant qu'il y aura du salariat dans les organisations de gauche, il y aura des patrons de gauche, des comportements et du management de patron de gauche. Il est illusoire de penser qu'un tel espace de travail sans conflit est possible. Cela ne signifie pas qu'il faille naturaliser ou relativiser les conflits au travail, ou se dire que les conflits ne sont pas si graves, qu'ils sont naturels et qu'il est vain de vouloir y répondre. A l'inverse, il s'agit de rappeler la nécessité de lutter précisément parce que le salariat porte en lui le conflit. Tout en restant lucide : le fond du problème est la subordination salariale et, disons-le clairement, la propriété privée des moyens de production sur laquelle repose le salariat.

En recoupant ces deux notions au regard de notre sujet, il y a là, à mon sens, une problématique particulièrement sensible pour les fondateurs.trices d'espaces communs. Car, comme nous l'avons nommé déjà plusieurs fois, ces porteurs.euses de projets sont souvent animé.e.s par des valeurs fortes telles que l'intelligence collective, l'horizontalité des décisions et la gouvernance partagée. Pourtant, à mesure que le projet grandit, que les responsabilités et les réalités économiques deviennent de plus en plus fortes, le lien de subordination réapparaît, parfois de manière insidieuse. Il faut alors embaucher des salarié.e.s, formaliser des postes d'encadrement et/ou de direction ou encore répondre aux exigences administratives, en somme cela suppose d'introduire des rapports hiérarchiques entre les personnes. Et cette réalité peut alors générer, en fonction des personnes, de leur parcours et de leur vécu, une dissonance cognitive chez les fondateurs.trices. Cette dissonance naît précisément de l'écart entre deux systèmes de valeurs. D'un côté, les fondateurs.trices ont la volonté de bâtir un projet fondé sur la coopération et l'émancipation, mais de l'autre, ils et elles ont la nécessité d'adopter certaines pratiques issues du monde de l'entreprise classique pour garantir le fonctionnement pérenne de la structure.

Cette tension peut alors générer plusieurs mécanismes psychologiques. Les fondateurs.trices peuvent être confronté.e.s à un sentiment d'incohérence identitaire du fait que leurs actes (comme l'obligation d'imposer des règles ou d'assumer une position d'autorité) peuvent contredire leur propre image de porteur d'un projet voulu comme collectif et émancipateur. Parfois, pour atténuer ce malaise, certain.e.s fondateurs.trices développent des stratégies de rationalisation cognitive, c'est-à-dire qu'ils et elles se persuadent que ces concessions sont temporaires et/ou nécessaires. D'autres peuvent opter pour la minimisation de la contradiction voire son évitement, en ne la nommant pas explicitement. Parfois, pour une meilleure soutenabilité, ils et elles peuvent déplacer les responsabilités sur des facteurs extérieurs pour préserver leur propre cohérence morale. Par exemple, ces personnes pourront porter la responsabilité sur les exigences des financeurs ou le besoin de rentabilité économique.

Nous voyons là qu'il s'agit encore d'un processus. Que tout n'est pas joué d'avance et que les situations ne sont pas connues et consciemment mise en place dès le début. Il s'agit réellement d'un engagement progressif de ces mécanismes dans le sens où, au fur et à mesure que les compromis s'accumulent, il devient psychologiquement difficile pour les fondateurs.trices, et l'organisation d'une manière générale, de faire machine

arrière. Interviendrait alors une forme d'obligation de reconnaître les reniements qui ont été faits des valeurs fondatrices.

Ce processus n'est pas inéluctable, à condition que la possibilité de cette impasse ait été mise en question au préalable et investie par le collectif. Sans cela, le chemin est malheureusement facilement empruntable pour en arriver à ce que le conflit de loyauté soit devenu trop important, voire invivable...

2) Les habitudes managériales

QUAND L'ÉMOTION DEVIENT LA BOUSSOLE DES PRISES DE DÉCISION

Nous l'avons vu, pour différentes raisons, les fondateurs.trices sont très souvent fortement impliqués.e.s émotionnellement et humainement dans les projets dont ils et elles sont à l'initiative. S'en est même très souvent le moteur initial. Bien que cela ait des conséquences très positives sur le lancement et le développement du projet (ancrage territorial, action fédératrice autour du projet, création d'un collectif impliqué, etc.), il peut exister un revers à cette médaille. Car, lorsque la gestion émotionnelle prend le pas sur la structuration du projet, elle peut alors être à l'origine de dérives. Dès les projets d'espaces communs, les fondateurs.trices développent également, très souvent, des liens affectifs avec les usagers.ères, les bénévoles, les partenaires et/ou les salariés.e.s. Or, si ce lien affectif n'est pas régulé, il peut conduire à une confusion des rôles et des responsabilités en mettant en tension les frontières entre l'engagement individuel des fondateurs.trices et les besoins collectifs du lieu. Il convient ici d'observer en quoi ces dérives peuvent avoir une influence négative sur les projets.

Tout d'abord, il peut arriver que la gestion d'un projet par les émotions implique une difficulté à poser des limites claires que ce soit en termes de temps, de ressources ou d'autorité. Par peur de décevoir ou de créer des tensions, certains.e.s fondateurs.trices passent par des solutions d'évitement tant au niveau des décisions difficiles à prendre qu'au niveau des recadrements de comportements inadaptés. Ils et elles se mettent alors dans une posture de recherche permanente d'harmonie dans le projet, tout en adoptant une posture de fuite des conflits. Cela a forcément pour conséquence de générer de l'insatisfaction, voire de la frustration chez les autres membres du collectif qui peuvent douter de la clarté dans la gouvernance. Par ailleurs, cette tension permanente pour les fondateurs.trices peut leur créer une forme d'épuisement du fait d'être pris entre les attentes des autres et leurs propres idéaux.

Lorsque l'implication émotionnelle des fondateurs.trices est trop forte, le projet peut également devenir une extension de leur personnalité et/ou une ressource pour leurs besoins émotionnels. Dans ce cas, cela se fait nécessairement au détriment de l'intelligence collective et de la co-construction. Lorsque ce lien est trop fort et qu'il n'est pas régulé, cela peut engendrer des situations de dépendance affective et/ou de limite décisionnelle. En conséquence, le collectif aura alors bien du mal à trouver une place juste et suffisamment solide dans la gouvernance du lieu.

Enfin, nous pouvons également observer que la confusion entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle, en nouant des liens affectifs entre les personnes de ces deux sphères, est un piège courant pour les organisations. Lorsque les relations d'amitié et d'affection prennent trop de place dans les projets et dans la gestion des équipes (bénévoles ou salariés.e.s), le risque devient très important de voir apparaître des injustices, des malentendus ou même des dérives de pouvoir ; le tout sous couvert de convivialité et de « bonne entente ».

Ces trois formes de dérive sont plus ou moins importantes en fonction des organisations, des personnes et du lien émotionnel qu'ils et elles entretiennent avec celui-ci. Bien que chacune de ces dérives aient des ressorts différents, il peut exister une interdépendance entre les constats et les conséquences. Mais,

comme nous le verrons dans le chapitre suivant, il peut y avoir des solutions pour réguler et équilibrer la charge émotionnelle des fondateurs.trices par rapport au projet qu'ils et elles ont initié. Au plus tôt ce travail est engagé, au plus cette régulation sera aisée à mettre en place. Car, sans cette vigilance, les meilleures intentions peuvent paradoxalement fragiliser le collectif et compromettre la pérennité du projet.

CONFUSION DES RÔLES : IDÉER, CRÉER, DÉVELOPPER & DIRIGER

Lors de l'entretien avec Ludovic Devernay, nous avons longuement échangé sur la question entre les différents rôles qu'il a endossés dans le projet qu'il a initié. Le recul qu'il a aujourd'hui^{*} lui permet de retracer des différentes étapes du projet et de se demander comment il aurait pu faire autrement avec le collectif. Prendre de la distance lui permet de se rendre compte du rôle qu'il a aimé avoir et celui qu'il n'a jamais pris plaisir à endosser. Laissons place à sa parole :



On prenait ensemble les grandes décisions pour le projet. Sauf qu'on n'était pas compétents pour les prendre. On n'était pas capable de se rendre compte qu'économiquement, on était déjà en train de se planter depuis longtemps. Et de se dire que la seule solution, c'était de s'arrêter avant qu'il soit trop tard pour repartir autrement. En fait on n'en était pas capable. Moi-même, je n'en étais pas capable de dire « non là il faut qu'on s'arrête et qu'on reprenne tout à zéro parce qu'on a encore un peu de sous et qu'on peut encore survivre ». On n'a pas été capable de dire ça. En fait, je pense qu'on n'était pas des chefs d'entreprise. Personne, ni moi, ni personne dans l'équipe. Je ne pense pas que ce soit une question de pouvoir, mais plutôt une question de compétences. Parce que moi, j'ai été chef d'entreprise plusieurs fois, mais c'était des entreprises qui tenaient la route. On était associé et on bossait tous énormément. Mais on faisait du fric et voilà. Là, ce n'était pas le même cas et moi je n'avais jamais vécu ça. Et honnêtement je n'étais pas du tout compétent pour faire ça.



J'ai toujours été bénévole dans le projet. Et là, je suis en train de le quitter et je vois que ça ne me fait pas rien mais ça ne me choque pas non plus. Au contraire, c'est ce que j'ai envie de faire et depuis le début d'ailleurs. J'ai toujours dit que moi je suis un initiateur. Et peut-être qu'on a fait une erreur en abordant pas suffisamment tôt mon départ. Parce qu'en fait, ça ne m'intéresse pas de gérer un lieu qui tourne. Par exemple, pour le moment, on fait des réunions de suivi tous les mercredis soir en visio. Au bout d'une heure, j'en ai marre. Je m'ennuie. Ça ne m'intéresse pas.

Lors du lancement d'un espace commun, il est très fréquent de constater une confusion dans les rôles que nécessitent l'émergence et le développement du projet. Ces rôles, liés aux quatre grandes étapes d'un projet, sont souvent vécus d'un seul tenant alors qu'ils nécessitent des actions différentes et donc des compétences et des postures particulières. Cette confusion concerne particulièrement quatre fonctions : idéer, créer, développer et diriger (liées aux étapes donc d'idéation, de création, de développement et de « vitesse de croisière » d'un projet).

Les fondateurs sont souvent de très bons idéateurs.rices. Car idéer, c'est le moment de l'intuition, de l'inspiration où il est possible (voire souhaitable) de rêver. C'est la phase où on imagine le « pourquoi » du projet, sa raison d'être, ses valeurs et sa vision à long terme. C'est un acte fondateur mais encore trop souvent abstrait. Ensuite, créer, c'est traduire une idée en réalité. Cette étape consiste à rechercher un lieu, fédérer un premier cercle de personnes, trouver les premiers financements et convaincre les premiers partenaires. C'est la phase la plus artisanale et la plus expérimentale du projet, où il commence à prendre forme petit à petit.

^{*} La structure Tavar Ty Gar a connu d'importantes difficultés de gouvernance ayant pour conséquence des tensions difficilement gérables dans le collectif, ainsi que d'importantes difficultés financières cette dernière année la conduisant même au tribunal administratif pendant plus d'un an.

Puis, développer, c'est organiser, structurer, affiner le modèle économique, élargir les publics et renforcer les partenariats. Cette étape demande donc une approche stratégique et une réelle capacité à gérer la complexité croissante. Enfin, une fois que le projet a passé toutes ces étapes et qu'il a trouvé sa vitesse de croisière, il est nécessaire de le diriger. Il s'agit alors d'en assumer la gestion opérationnelle quotidienne, d'animer l'équipe, de prendre des décisions parfois difficiles, et d'incarner une posture de responsabilité au service du collectif.

Le problème survient lorsque ces rôles sont confondus et/ou revendiqués par une seule et même personne sans réelle légitimité sur l'ensemble des compétences requises. Il n'est pas rare de rencontrer des fondateurs.trices qui, porté.e.s par l'élan initial de l'idée ou de la création, estiment devoir également naturellement diriger le projet, même si leurs compétences (et parfois leur envie, comme le raconte Ludovic Devernay) ne correspondent pas à cette fonction. Cette posture est d'ailleurs accrue si le projet est pensé comme étant leur futur emploi donc leur future ressource financière. Nous observons alors le rapprochement des quatre rôles en un seul, la finalité étant le fait d'être « à la tête de ce lieu ».

Cette confusion freine souvent l'évolution du projet. Elle a également pour conséquences de créer des tensions internes et de limiter l'émergence de nouvelles énergies porteuses. Alors même qu'un espace commun est par essence un espace collectif où l'intelligence partagée et les rôles distribués sont essentiels pour garantir sa pérennité. Il est donc fondamental de clarifier les différentes postures et d'accepter qu'aucun.e n'a vocation à occuper tous les rôles.

DU LEADERSHIP INCARNÉ AU LEADERSHIP PARTAGÉ

Le leadership pour les fondateurs.trices consiste en leur capacité à fédérer une communauté autour d'une vision. Ils et elles doivent également être en capacité d'animer des dynamiques collectives et d'impulser des projets qui donnent du sens au lieu. Cela implique donc à la fois d'inspirer mais surtout d'écouter, de faciliter les coopérations et de créer un cadre favorable à l'engagement et à l'autonomie des membres du collectif. Les fondateurs.trices ne sont donc pas nécessairement des décideurs.ses mais ils et elles ont plutôt un rôle catalyseur, facilitateur ou encore animateur de lien social. Nous l'avons vu, leur leadership est indispensable dans la phase de démarrage d'un projet pour lancer une dynamique, créer l'identité du lieu et établir les premières phases de développement d'un projet. Cependant, au fur et à mesure que le projet se développe, un glissement de leadership doit nécessairement s'opérer. Dans la phase de développement, si ce changement ne s'opère pas et que le leadership reste concentré entre les mains d'un noyau de personnes, il existe un risque important de générer une forme de dépendance du projet à ses fondateurs.trices. Des déséquilibres profonds ne manqueront pas d'apparaître dans le fonctionnement du collectif. Le projet est alors bien trop identifié à ses fondateurs.trices. Leur parole et leurs choix prennent une place dominante, parfois même inconsciemment. Cette centralisation finit par freiner l'implication des autres membres du collectif : ils peuvent avoir la sensation que leur présence ou leur absence dans le projet est un peu équivalente. Ils s'impliquent de moins en moins, se sentant plus consommateurs qu'acteurs. Progressivement, le collectif s'effrite. Alors que parallèlement, le poids des responsabilités des fondateurs.trices augmente. En première ligne, ils et elles accumulent alors la fatigue, les frustrations et peuvent parfois ressentir de l'isolement.

Au-delà du décalage créé entre les valeurs affichées et la réalité, ce déséquilibre nuit également à la capacité d'innovation du lieu. En effet, la richesse d'un espace commun vient précisément de la diversité des points de vue. En mettant en synergie les idées et les créativité issues du collectif, le projet gagne en dynamisme et en flexibilité, tout en développant sa résilience. Lorsque le leadership reste concentré, l'espace d'expression et d'expérimentation se réduit. Le lieu peut alors devenir plus rigide et peut reproduire sans cesse les mêmes schémas opérationnels. À terme, le risque majeur est que le projet perde son sens pour la communauté. Ce qui devait être un espace ouvert, participatif et émancipateur devient un service piloté par quelques-uns, sans réelle dynamique collective.

C'est pourquoi le passage à un leadership partagé devient un enjeu stratégique. Il ne s'agit pas de

diluer la vision mais, au contraire, de venir l'enrichir grâce à la diversité des points de vue et des compétences présentes au sein de la communauté. Cela permettra de construire un collectif capable de s'adapter, d'innover et de perdurer.

L'AUTOCRATE BIENVEILLANTE

Pour clôturer cette partie sur les habitudes managériales, il est intéressant de développer le concept qu'Antoine Burret nomme dans les dernières pages de son livre *Tiers-Lieux et plus si affinités*^{*}.



Les projets de tiers-lieux sont régulièrement impulsés par « des dictateurs bienveillants ». Par son charisme, ses compétences, son travail acharné, un individu peut parvenir à agréger autour de lui et de son initiative une multitude d'autres individus. Ce qui les relie entre eux est un contrat tacite. [...] Il est difficile de contrecarrer le « dictateur bienveillant ». Il travaille frénétiquement, maladivement. [...] Cet individu charismatique, « dictateur bienveillant », s'avère précieux pour la communauté. Il tire cependant sa légitimité non pas d'une force magique, surhumaine, mais de la reconnaissance de son activité. Celle-ci se doit d'être la plus visible possible. C'est la condition de sa légitimité. Même inaboutis, parsemés d'approximation, ses travaux sont à la vue de tous. Ils expriment une pensée en rupture. [...] Quand bien même son intuition ne trouve pas d'écho, il utilise un « nous » collectif. Ce n'est pas un « nous » de modestie, mais un « nous » abstrait, anonyme. Ce « nous » est peut-être mensonger, mais comment vérifier ? A cet instant, il brouille les pistes.

Il m'importe d'amener une certaine nuance quant au mot « dictateur » employé par Antoine Burret en le remplaçant par le mot « autocrate ». En effet, un autocrate est un dirigeant qui concentre tous les pouvoirs entre ses mains, sans réel contre-pouvoir. Notons que ce terme est plutôt neutre. Le dictateur, lui, exerce un pouvoir absolu de façon arbitraire et oppressive. Ainsi, le mot possède une connotation très négative. Or cette négativité et cet aspect très oppressif de cette figure ne me semble pas tout à fait approprié à notre propos.

Par-delà cette nuance, nous pouvons enrichir la notion apportée par Antoine Burret en 2015. En effet, derrière les discours sur l'horizontalité, la coopération et l'intelligence collective, certain.e.s fondateurs.trices exercent en réalité un contrôle très fort sur la trajectoire du lieu. Toute l'ambivalence de cette figure réside dans le fait qu'ils et elles portent une vision personnelle qu'ils et elles estiment justes mais que cette vision se doit d'être portée par un collectif. Le déséquilibre s'opère lorsque les fondateurs.trices concentrent les décisions stratégiques du projet et en verrouillent les orientations majeures. Au fond, ils et elles en arrivent à valider ce qui est acceptable ou non dans le projet. Le vernis de la bienveillance masque alors mal une forme d'autocratie douce. Le pouvoir n'est pas revendiqué brutalement mais il s'exerce « pour le bien commun », dans une certaine logique paternaliste. Ces fondateurs.trices maintiennent en quelque sorte une mainmise en transformant un espace censé être partagé en une extension de leur propre volonté.

Entre les lignes d'Antoine Burret, nous pouvons observer ce qui rend ces autocraties insidieuses. Ce caractère masqué réside dans le fait que ces structures sont souvent portées par des personnes sincèrement engagées. Elles sont généreuses et même prêtes à se sacrifier pour le projet. Mais leur incapacité (ou leur refus... ne les dédouanons pas de toute responsabilité active...) à partager réellement le pouvoir traduit une peur fondamentale. En effet, les fondateurs.trices ont souvent peur de perdre le contrôle du projet, d'affronter des choix collectifs qui peuvent être divergents et/ou de voir émerger une pluralité de visions qui mettrait alors à mal leur statut de figure centrale. Derrière l'apparente bienveillance et convivialité des espaces com-

^{*} Antoine Burret, *Tiers-Lieux et plus si affinités*, Editions FYP, 2015

muns se cache finalement un mode de gouvernance parfois autoritaire qui ne dit pas son nom. Cette contradiction est d'autant plus problématique que ces lieux se revendiquent comme des laboratoires de démocratie et d'expérimentation sociale. Le risque étant qu'ils reproduisent (à petite échelle) les travers qu'ils prétendent combattre à l'extérieur.

3) Les implications systémiques et organisationnelles

LE POUVOIR INFORMEL DES FONDATEURS.TRICES

Lors des entretiens réalisés, une constante autour de la notion de pouvoir informel est ressortie. Toutes les personnes, à un moment ou à un autre de l'échange, en ont fait mention que ce soit de manière explicite ou implicite. Toutes, sauf Julien Beller, qui dit que selon lui cette forme de pouvoir complexe et insidieuse n'existait pas au cours des onze années de mandats importants qu'il a porté au sein de la structure du 6B. Il l'explique en invoquant deux raisons. La première étant qu'il est resté bénévole de la structure tout au long de l'aventure. Il donnait à peu près 50% de son temps dédié au travail à la structure. Selon lui, cette donnée est un réel rempart aux prises de pouvoir informel par les salarié.e.s fondateurs.trices. Par ailleurs, il évoque également la gouvernance pour expliquer son propos. En effet, selon lui, sa taille (plus de 200 résident.e.s) a conduit la structure à adopter des processus décisionnels clairs. Bien que les décisions se faisaient à l'unanimité (ce qui peut favoriser les enjeux informels des décisions), les personnes qui décidaient étaient celles qui étaient le plus impliquées dans le projet avec le leitmotiv que « si tu veux avoir un pouvoir sur les décisions, tu dois être impliqué sur le terrain ». Les deux raisons qu'il invoque ici favorisent sans doute la dissipation du pouvoir informel des fondateurs.trices. Mais elles ne résolvent pas tout.

Le plus marquant dans les échanges était la différence de point de vue selon qu'il s'agisse du (co)fondateur.trice ou bien d'une autre personne, salarié.e ou bénévole, de l'équipe. A plusieurs reprises, les fondateurs.trices ont évoqué le fait que les personnes attendaient d'eux ou d'elles un cadre clair, une vision, des réponses à leurs questions du quotidien. Pour exemple, Benjamin Danjou, qui travaille pourtant sincèrement sa passation dans les deux années à venir constate ceci :



Est-ce que ma voix est plus entendue ? Oui, toujours. Quand je ne suis pas dans un débat, je sais que les personnes se disent « on va quand même demander l'avis de Benjamin ». Pas forcément pour prendre la décision, mais pour avoir un avis d'une personne qui a tout le spectre en tête. Et ça arrive que je dise que je n'ai pas d'avis. Je le fais de plus en plus. Même avec les salarié.e.s, quand ils et elles me demandent ce qu'ils et elles peuvent faire dans telle ou telle situation, je dis que je ne sais pas. « Tu t'es mis dedans, c'est ton truc. Fait comme si je n'étais pas là. » Et ça, on le faisait beaucoup moins avant. Sur l'organisation des événements, avant j'étais beaucoup présent, maintenant on délègue beaucoup plus.

A l'inverse, des personnes contributives à des projets d'espaces communs m'ont confié qu'il était parfois compliqué de s'impliquer dans des prises de décisions car elles sentaient que les fondateurs.trices auraient toujours le dernier mot, même s'ils et elles ne participaient pas à la réunion. Elles sentaient que leur parole avait beaucoup moins de poids et de valeurs que la leur. Aussi, après avoir bataillé pendant quelque temps, leur implication dans les prises de décision a diminué d'année en année.

Nous pouvons donc constater ici qu'un pouvoir informel est fréquemment exercé par les fondateurs.trices des projets d'espaces communs. Et quand bien même des dispositifs participatifs sont mis en place comme une gouvernance partagée, des commissions, etc., ce pouvoir informel continue d'influencer en profondeur la vie collective. Celui-ci reposant principalement sur des ressources symboliques comme l'ancienneté, l'expérience

ou la maîtrise des enjeux stratégiques.

Le problème principal réside dans le fait que cette influence n'est pas toujours explicitée et qu'elle se manifeste subtilement dans les processus décisionnels, dans l'orientation des projets et dans la capacité à convaincre et/ou à fédérer. Bien que ce pouvoir puisse être bénéfique au démarrage d'un projet, cette forme de légitimité naturelle très souvent mise en place peut devenir source de tensions, d'autant plus lorsqu'elle n'est pas re-questionnée et accompagnée par les deux parties (c'est-à-dire les fondateurs.trices et les non-fondateurs.trices). Notamment lorsque certain.e.s membres estiment que l'influence des fondateurs.trices freine l'expression des personnes arrivées après l'idéation. Dans tous les cas, cette forme de pouvoir entre nécessairement en conflit avec l'idéal d'horizontalité d'une gouvernance partagée. Et sa gestion est donc, finalement, un enjeu majeur pour les espaces communs qui souhaitent conjuguer autonomie individuelle et intelligence collective ou plus largement discours et pratiques.

DES FACTEURS AGGRAVANTS LIÉS AU STATUT JURIDIQUE DU PROJET

Afin de contextualiser l'ensemble des points que nous venons d'aborder, il est intéressant de mettre en question l'environnement juridique (en tant que structuration systémique) du projet. En effet, pour accompagner juridiquement la diversité des activités marchandes et non-marchandes, la majorité des espaces communs sont encadrés par plusieurs structurations juridiques. Leur combinaison entraîne nécessairement une complexité de gestion mais chacune d'entre elle peut également entraîner des difficultés dans sa gouvernance. Et lorsque nous mettons ces difficultés au regard de notre sujet, nous pouvons constater que les structurations juridiques les plus collaboratives (associations, SCIC et coopératives) peuvent comporter des angles morts qui favorisent les tensions avec les fondateurs.trices. Le problème majeur de ces structures se trouve dans la gouvernance et l'équilibre des pouvoirs.

Nous entendons de-ci de-là dire que « les structurations associatives ne sont pas faites pour gérer des salariés.e.s ». Bien souvent, ces questions sont rapidement évacuées faute de réinvention du modèle. Pourtant, un des points critiques réside dans le rôle souvent réduit des conseils d'administration. Dans beaucoup d'associations, ces instances peinent à jouer un rôle actif et stratégique. Elles se retrouvent alors à valider formellement des décisions prises en réalité par les fondateurs ou le noyau moteur du projet. Et il ne s'agit pas nécessairement d'un dysfonctionnement volontaire car les raisons sont souvent plutôt de l'ordre d'un manque d'investissement de possibles, de compétences, ou simplement une méconnaissance des enjeux par les administrateurs.

Si l'on observe la création de ces structures juridiques, émerge un autre facteur aggravant : bien souvent les projets démarrent à l'initiative d'une personne ou d'un petit groupe de personnes. Cette personne ou ce collectif va rapidement avoir besoin de créer une structure juridique. Cette étape est bien souvent concomitante avec la phase de fédération d'acteurs.trices autour du projet, phase qui prend souvent beaucoup plus de temps que la création d'une structure juridique. À ce stade, le groupe n'est pas suffisamment mature pour organiser collectivement les pouvoirs. La personne ou le petit collectif vont alors s'entourer de personnes qu'ils et elles connaissent, leur donnant un rôle plus ou moins défini et plus ou moins fort en fonction des projets. Et ces personnes, en acceptant le rôle, vont également accepter d'avoir un pouvoir parfois limité puisqu'elles sont là pour soutenir et faire émerger le projet. Vu sous cet angle, se dessine un des problèmes qui fragilisent les fondations : le manque de contre-pouvoirs qui pourrait pourtant agir positivement sur le projet.

Le déficit d'implication des conseils d'administration et le manque de contre-pouvoirs internes viennent donc créer un déséquilibre entre une gouvernance théoriquement démocratique et une gestion quotidienne fortement centralisée autour des porteurs initiaux, d'autant plus quand ils et elles sont salarié.e.s. Ce fonctionnement peut sembler efficace à court terme mais il expose le projet à un certain nombre de risques comme l'isolement des fondateurs.trices, de la fatigue, une dépendance excessive à quelques personnes-clés, voire à des conflits si des visions divergentes apparaissent. L'ensemble de ces risques peut rendre la gouvernance fragile et l'engager sur la voie d'une confiance personnelle plutôt que sur des règles partagées et des

mécanismes démocratiques solides.

Il en est ainsi pour le modèle associatif mais il en va de même pour les SCIC et les SCOP. Si l'implication des sociétaires est faible, dans les différents collèges mis en place pour les SCIC ou dans les titres de coopérateurs.trices dans les SCOP, les dynamiques collectives ne peuvent pas être réellement efficaces. Le pouvoir reste alors, le plus souvent, concentré entre les mains des fondateurs.trices.

LE BESOIN D'INCARNATION D'UN.E LEADEVUEUSE POUR LES COLLECTIVITÉS ET LES FINANCEURS

Au-delà de la structure juridique qui peut entraîner des glissements quant à la place qu'occupent les fondateurs.trices, l'incarnation des projets par leurs fondateurs.trices, qui fait aussi partie de l'écosystème du lieu, peut, elle aussi, conduire à des déviations. En effet, un espace commun voit très souvent le jour parce que des collectivités apportent un soutien financier et/ou immobilier. Parfois même, une banque permettra de boucler, en complément ou non, le budget d'investissement. Or, ces financeurs exigent bien souvent que les projets soient incarnés par une personne (ou un très petit collectif) avec lesquelles elles vont pouvoir être en dialogue. L'incarnation par un.e leader.euse est donc presque incontournable pour les projets. Cette demande répond aux logiques classiques des institutions publiques et des financeurs en ce qu'elles sont habituées à dialoguer avec des structures hiérarchisées, dotées de représentants.e.s clairement désignés.e.s. En général, cela a pour but de les rassurer, d'avoir un point d'ancrage dans le projet et par la suite, facilite le suivi administratif et politique. Les banques vont parfois plus loin en demandant des garanties bancaires aux porteurs de projets. Comme c'est le cas, pour les projets nés sans subvention. La collectivité a mis à disposition le bâti mais n'a pas apporté de contribution financière. Elle a donc dû, elle et deux personnes de son entourage, se porter caution bancaire pour le prêt. Et ce n'est pas rien pour un démarrage de projet...

Nous pouvons même élargir notre propos en incluant le rôle de la presse souvent demandeuse de personne pour incarner le rôle des fondateurs.trices. Comme le raconte Ludovic Devernay, ce besoin obéit à d'autres logiques mais cela joue le même effet de l'incarnation excessive d'un projet :



Une des galères aussi du fondateur, c'est que tu es en permanence la référence dans la presse. Maintenant, on essaye de faire en sorte que je n'apparaisse plus, qu'il n'y ait plus mon nom dans l'article et qu'il n'y ait plus mon visage sur les photos. Et, en fait, c'est super dur parce qu'eux, ils ont un personnage et ils veulent toujours le remettre dans l'histoire. Et même quand on demande à ce que je n'y sois pas, des fois, ils le mettent quand même. Ou parfois ils ressortent une ancienne photo où je suis dessus alors que je n'étais même pas au point presse ! C'est dingue !

Ludovic pose ici quelque chose d'important : on a besoin que tous les personnages de l'histoire soient bien présents pour qu'on puisse la raconter. Or cela pose encore une dualité entre les valeurs constitutives des espaces communs et la réalité quotidienne des lieux. Le risque est en effet réel de voir la dynamique horizontale se réduire progressivement autour d'une figure dominante, et parfois même involontairement. Simplement parce que les institutions ont besoin d'un visage identifiable et d'une voix unique pour fonctionner selon leurs propres codes. Toutefois, pour ne pas les porter uniquement à charge, il est important d'apporter une nuance en mettant en regard le chapitre précédent de notre exposé. Car le dialogue avec les collectivités et la presse (ce n'est pas vrai pour les banques) apporte une forme de valorisation de la figure des fondateurs.trices et joue nécessairement quelque chose au niveau de leur ego, comme une forme de contrepartie par rapport à tout le travail fourni pour mettre en place le projet. Il s'agit bien là d'une relation relativement ambiguë dans l'image que cela renvoie aux un.e.s et aux autres.

Les tensions générées par ce besoin excessif d'incarnation sont d'autant plus fortes que cette surexposition est parfois concomitante à un engagement personnel intense au service du projet. La figure incarnée se retrouve donc parfois à jongler entre ce besoin extérieur d'incarnation et une opposition revendiquée par le collectif, de toute forme de verticalité. Le risque est encore ici d'essouffler la dynamique collective, voire d'entraîner une désaffection des membres (salarié.e.s ou bénévoles). Il est donc nécessaire de trouver un juste équilibre entre le besoin extérieur d'une figure incarnée et les valeurs du projet. Cette incarnation ne doit pas devenir une prise de pouvoir sur le collectif. Elle doit bien rester une fonction qui peut d'ailleurs être temporairement assumée au service du projet. Dans tous les cas, elle doit être encadrée par des règles claires de gouvernance partagée et de reddition de compte vis-à-vis du collectif.

L'IMPOSSIBLE PASSATION

Bien souvent, il est compliqué d'envisager la question de la finitude dans les projets d'espaces communs, y compris lorsque ces derniers sont développés dans le cadre d'un urbanisme transitoire. Tout comme le sujet de la mort constitue un tabou dans notre société, il est difficile d'envisager le départ des fondateurs. Il est bien souvent plus facile de mettre la poussière sous le tapis en se disant « on verra ça plus tard » plutôt que de s'y atteler avec une forme de lucidité. La transmission reste un sujet épineux pour la grande majorité des projets. Sur les six personnes avec lesquelles j'ai eu un entretien, il y a eu des complexités plus ou moins intenses et plus ou moins graves pour le projet au moment de leur départ du projet pour Julien Beller et Pierre Meisel. Il y en a actuellement pour Amandine Largeaud, Ludovic Devernay et Jean Philip Lucas. Benjamin Danjou est, quant à lui, un peu à part. Car bien qu'il y ait des inquiétudes quant à la transmission en souplesse du projet, celle-ci est tellement pensée depuis le début que c'est le projet qui semble le plus serein sur cette question. Nous verrons d'ailleurs, dans le chapitre suivant, en quoi la posture de Benjamin D. et des autres membres du projet, peut apporter des solutions à nos questionnements.

C'est lui le premier qui a posé, dès le début de notre entretien les origines de ses questionnements par rapport à la transmission.



En période de préfiguration, on a rencontré plein de projets collectifs. Il y en avait beaucoup qui avaient entre 10 et 12 ans et où c'était toujours les mêmes personnes au pilotage de la structure. Et nous on se disait qu'on ne voulait pas leur ressembler. Ça nous a fait un peu peur. Par exemple, on a visité une grosse coopérative du bâtiment en SCOP. C'était la même personne qui était à la direction depuis des années et qui en était en plus le PDG (donc il a un double poste : président et directeur). Et on sentait qu'il verrouillait tout. C'est un peu la vieille génération de fondateur. Quand on les a rencontrés, il devait partir et on voyait que, pour eux, son départ bouleversait trop de choses dans l'organisation. Alors que normalement, personne n'est indispensable. On a rencontré aussi un collectif à Rennes qui a disparu parce que certains voulaient partir. C'est parti en clash alors ils ont préféré faire couler l'association. On a aussi vu des collectifs où ça fonctionnait bien mais plusieurs nous ont fait peur... Parce que, que tu sois bénévole ou salarié dans un projet, tu as une durée limitée. Alors que c'est quelque chose qui est complètement inenvisagé dans les projets. Moi je pense qu'il y est aussi question de notre propre relation avec la mort. Inconsciemment, il se joue quelque chose comme : mon projet doit mourir avec moi. En fait, c'est ça qui me fait peur. C'est qu'il y a des gens qui créent des projets et qui préfèrent tout casser avant de partir. C'est hyper toxique comme manière de voir les choses. En fait, tu imagines que le projet que tu as monté, c'est toi et ce n'est pas un bien commun. Donc même si tu as monté quelque chose de commun, tu as plutôt envie qu'il s'écrase avec toi. Et ça, c'est assez fréquent en fait.

La transmission est un moment de mise à nu du projet et de ses constituantes. Tout ce que nous avons observé précédemment dans ses forces comme dans ses faiblesses peut constituer un équilibre précaire et fragile pendant des années mais peut permettre au projet de continuer à exister. Toutefois, quand vient le moment de la transmission (plus ou moins subie, plus ou moins soudaine), c'est l'ensemble du système qui se retrouve face à ses propres réalités (plus ou moins conscientisées et plus ou moins nommées). Bien plus qu'une transmission factuelle de l'espace commun, c'est très souvent une transmission symbolique qui entre en jeu pour le projet. Ce moment est foncièrement un moment de crise et c'est bien tout ce qui aura été posé ou tout ce qui aura été absent de la construction, qui lui permettra d'être dans l'un ou l'autre des trois scénarii possibles. La transmission peut alors être soit une forme de continuité, soit une évolution consentie, soit un conflit.

La personnalisation excessive du projet perturbe particulièrement ce moment de transmission. Elle a pour effet de freiner l'émergence de nouveaux.elles leaders.euses et de décourager la prise d'initiatives par d'autres membres. Elle peut également installer une forme de dépendance organisationnelle vis-à-vis des fondateurs.trices. Quand bien même il y a des volontés de transmission, elles peuvent se heurter à un double blocage. D'une part les fondateurs.trices peuvent avoir du mal à lâcher prise de peur que le projet « perde son âme » ou dévie de sa trajectoire initiale. D'autre part, le manque d'outils et/ou de formations peut bloquer les nouveaux.elles arrivant.e.s pour s'emparer sereinement de la gouvernance.

Le processus de transmission peut également être percuté par une forme de résistance psychologique des fondateurs.trices. La transmission d'un tel projet peut être liée, de manière plus ou moins consciente, à la peur de la propre disparition de la personne : comme une angoisse existentielle ou une peur symbolique de la mort. L'acte de créer quelque chose, s'inscrit parfois dans une volonté de laisser une trace : le projet que les fondateurs.trices devient alors une forme d'héritage symbolique. Une sorte de prolongement de soi dans le temps et une manière d'exister au-delà de sa propre vie. Transmettre ce lieu, revient donc à devoir se confronter à la question « que restera-t-il de moi lorsque je ne serai plus là ? ».

Que ce soit par une mort réelle ou par un départ de la structure, derrière la difficulté de lâcher prise, il y a souvent une crainte de disparaître symboliquement si le lieu prend une autre voie que celle posée par les fondateurs.trices. Cela va dans le prolongement de l'idée que le lieu et le projet peuvent devenir partie constituante de l'identité de ses fondateurs.trices. Ainsi, sa transmission en devient une étape intime face à sa propre notion de finitude. A l'inverse, il arrive que certain.e.s fondateurs.trices, plus ou moins consciemment, sabotent le processus de transmission. Ils et elles créent alors une situation paradoxale car en négligeant l'organisation de la succession ou en gardant le contrôle jusqu'au bout, ils et elles prennent le risque que le projet s'éteigne avec elles et eux. Psychologiquement, cela peut relever d'une forme de « sabotage inconscient » lié à l'angoisse de la mort dans le sens où si le projet meurt avec son fondateur.trice, alors la personne peut garder le contrôle total sur son œuvre. Il est parfois préférable, pour l'inconscient, que le projet disparaisse plutôt que de voir son identité déformée par d'autres personnes. La transmission se joue donc à des niveaux micros tout comme à des niveaux macros. Elle demande, dans tous les cas, un accompagnement particulier situé dans le temps (très) long.

Comme nous avons pu le voir, les limites du rôle des fondateurs.trices et leur impact dans les projets peuvent être de plusieurs ordres et de plusieurs mesures. Surtout, nous pouvons observer qu'il dépend des personnes et des attentes/projections externes au projet.

La figure des fondateurs.trices constitue donc à la fois une force motrice essentielle à l'émergence d'un projet (surtout dans sa phase d'idéation) mais peut également constituer une source de potentielle tension au fur et à mesure que le projet se développe et prend de l'ampleur. Ces paradoxes ne sont pas toujours le fruit de mauvaises intentions mais souvent le résultat de mécanismes humains, relationnels, émotionnels, psychologiques ou encore organisationnels. Par ailleurs, les contraintes systémiques (juridiques, économiques et/ou politiques) viennent parfois renforcer ces déséquilibres. La combinaison de plusieurs des facteurs que nous avons observés (dynamique affective, identification personnelle, résistances conscientes et inconscientes, besoin extérieur d'incarnation du projet par une personne) altère alors petit-à-petit l'élan collectif, fragilisant ainsi la pérennité du projet au moyen et long terme.

Pour autant, il est important de ne pas voir ces écueils comme une fatalité ou un passage obligé pour les projets. Sans chercher à vouloir totalement les éviter (ce serait illusoire), il est possible de les anticiper et de les accompagner. La reconnaissance de ces enjeux ainsi que la mise au travail du collectif et des fondateurs.trices permettra sans nul doute d'atténuer les impacts et les conséquences des limites que nous avons évoquées.

Pour cela, il est important de prendre acte qu'il ne s'agit pas de nier le rôle central des fondateurs.trices (ni même de les évincer) mais bien de transformer leur position d'initiateur.trice du projet en celle de garant d'un processus collectif vivant et évolutif. Et il est également important de prendre conscience que ce processus demande une attention constante et que cela demande un travail permanent d'ajustement entre incarnation individuelle et puissance collective. Les choses ne seront jamais réglées « une bonne fois pour toutes ».

Le mouvement intéressant est donc de ne pas nécessairement chercher à savoir s'il est possible d'éviter toutes ces tensions mais plutôt de trouver comment apprendre à les traverser ensemble. Ce sera précisément l'enjeu des pistes de réflexion et propositions abordées dans le dernier chapitre.

**Tout n'est pas foutu :
des pistes de solutions...**

Toute personne qui a pu approcher ou œuvrer à un projet collectif sait que les difficultés sont réelles et les tensions inévitables. Que les échecs font partie de l'histoire de nombreux projets mais que cela ne doit pas nécessairement conduire au découragement, et encore moins pour les futur.e.s porteurs.euses de projet. Il est plus intéressant de s'en saisir à bras le corps, et de les considérer comme une invitation à penser la construction et la vie des projets autrement, d'ajuster nos manières de faire et de s'ouvrir à de nouvelles perspectives. Soyons réalistes, il n'existe pas de solutions parfaites et encore moins de formules magiques ! Néanmoins, il existe des pistes et des leviers d'action concrets. En adoptant certains réflexes dès le démarrage du projet et en prenant certaines précautions tout au long de son développement, il est possible d'éviter bon nombre de tensions.

En explorant des pistes qui concernent à la fois les individus, les structures ainsi que les organisations extérieures, ce chapitre propose d'étudier différentes dimensions sans prétendre à l'exhaustivité mais en ayant tout de même la conviction qu'une autre façon de faire est possible. Il ne s'agit pas de nier les difficultés mais plutôt de se donner les moyens de les traverser pour prendre soin des personnes et renforcer collectifs.

1) Pour les individus

L'ACCOMPAGNEMENT EXTÉRIEUR DU FONDATEUR OU DE LA FONDATRICE

Lorsque nous construisions des projets ensemble, une partenaire d'une association d'éducation populaire autour de la voile et de l'escalade (avec laquelle j'ai travaillé pendant de nombreuses années) nommait régulièrement un nombre important d'éléments qui avait été mis en lumière lors de séances d'analyses de pratique avec une accompagnatrice, psychologue de métier. A la manière des séances d'analyse de pratique des travailleurs.euses sociaux, elle avait mis en place ces temps mensuels où elle décortiquait avec cette personne un élément précis, que ce soit un fait qui s'était passé lors d'un projet, sa posture avec tel ou tel groupe ou encore l'impact de ses projets sur la vie des personnes qu'elle accueillait. Je me suis toujours dit que c'était une démarche intéressante et intelligente pour la bonne conduite de son projet associatif et pour elle, professionnellement. Je voyais la richesse de l'impact que cela avait dans les projets que nous portions ensemble. Par sa compréhension de ce qui était en train de se jouer dans telle situation complexe ou dans telle ou telle interrogation que nous avons pu avoir dans le suivi d'un projet ; nous avançons de manière beaucoup plus qualitative et surtout beaucoup plus juste vis-à-vis d'enjeux dont nous ne prenions pas toujours la mesure seules.

A l'occasion d'un entretien informel, une fondatrice d'un espace commun m'a également parlé de l'accompagnement dans lequel elle s'était engagée dans les premières phases de son projet et de l'impact que cela a eu par la suite :



En parallèle de mon immersion dans un incubateur d'entreprise de l'économie sociale et solidaire, j'ai aussi été incubée à titre personnel dans un programme d'entrepreneuriat social au féminin. Cet accompagnement était très puissant. Le programme portait sur « comment être femme entrepreneuse avec les enjeux sociétaux d'aujourd'hui ? ». Moi je l'ai vécu comme un programme de coaching où on appuie sur tous les trucs qui font mal. Est-ce que tu peux porter un projet sans abîmer ta vie de famille ? Est-ce que tu peux être mère et être cheffe d'entreprise ? Des questions fondamentales comme celles-là. J'ai été vraiment bousculée. Ça m'a fait un bien de fou ! On te met face à des vrais sujets qu'on ne voit pas dans les accompagnements axés plus sur l'entrepreneuriat collectif dans lesquels on développe des sujets comme la gouvernance ou la communication. Mais on ne vient pas creuser le côté « Qui es-tu toi pour porter ce projet-là ? Qu'est-ce que tu as envie d'y faire ? C'est quoi le sens que tu vas mettre à ton

action ? » Tu n'aurais pas envie de le faire chez un psy ou chez un coach qui va te raconter ce que t'as envie d'entendre. Ce n'était vraiment pas facile mais franchement, c'était un cadeau ce programme ! Et une des choses que j'ai le plus retenu parmi les milles choses que j'ai retiré de cette histoire, c'est vraiment le principe de « je ne suis pas mon projet ». Il y a la vie du projet, et bien sûr il faut l'énergiser. Mais, en fait, il faut aussi se dire, pour pouvoir vivre sa mort tranquillement (je veux dire sa propre mort à soi et aussi celle du projet), il faut arriver assez vite à découpler soi et le projet. Il ne faut pas tout prendre personnellement. Et, notamment pour laisser de la place au collectif, c'est important de se dire « Quelle est ma juste place dans le projet ? » C'est vraiment hyper important. Ce programme était vraiment génial. Par contre, on s'est toutes bien fait bousculer par les questions. Elles n'étaient pas là pour nous brosser dans le sens du poil. Ça nous a bien décapées. Jamais je n'aurais pu faire ça dans un format classique d'accompagnement.

Cette personne poursuit aujourd'hui un accompagnement individualisé de manière régulière pour aborder des problématiques qu'elle traverse et pour lesquelles elle a besoin de prendre de la distance pour comprendre et analyser les enjeux.

Au vu de la complexité des projets mis en place dans les espaces communs, de leur caractère innovant mais également des conflits intérieurs et des dualités intrinsèques à ces projets (dont nous avons pu en nommer certaines dans les chapitres précédents), il me semble important de mettre en place des espaces formalisés, accompagnés par des professionnels. Il est également indispensable que ce travail soit centré sur les individus qui sont les fondateurs.trices du fait de leur rôle central dans les projets, de la complexité que représente leur figure et du fait, également, du manque de formation et/ou de récits qui existent autour de ce rôle. Le tâtonnement est très souvent de mise dans les projets d'espaces communs : c'est leur grande force mais c'est peut-être aussi une grande faiblesse. Il est indispensable, aujourd'hui, de prendre conscience de certaines forces en présence et de sécuriser certains espaces.

Il est indispensable de mettre ce travail en place dès les balbutiements du projet. De fait, il permet d'éclaircir les raisons de l'engagement des individus dans le projet, leurs attentes, leurs impensés et leurs angles morts. Ce seront, par la suite, autant de complexités et d'objets inconscients (et donc de non-dits) qui seront atténués dans la vie du projet ainsi qu'au sein de son collectif. Pour autant tout ne sera pas réglé une bonne fois pour toutes. Un des leitmotivs de ces projets pouvant être « c'est en avançant qu'on apprend », il est également indispensable de poursuivre un accompagnement, régulièrement, tout au long des phases de développement et de stabilisation. Il s'agit de projets vivants : les situations ne sont jamais les mêmes. Les enjeux évoluent, tout autant que les personnes qui développent les projets.

L'accompagnement, en France, n'est pas une évidence pour tout le monde. Nombreuses sont les personnes pour lesquelles il s'agit d'une véritable épreuve, voire d'un rejet parfois viscéral. Il en va pourtant de la responsabilité des individus vis-à-vis du collectif. Les fondateurs.trices ne peuvent pas demander un engagement de plusieurs personnes dans un projet (qu'elles soient bénévoles ou salarié.e.s) sans avoir clarifié en amont les règles du jeu et plus particulièrement celles relevant du fonctionnement collectif. Il en va d'une certaine éthique relationnelle.

2) Pour la structure

POSER CETTE DONNÉE DÈS LE DÉBUT DANS LE COLLECTIF ET EN FAIRE UN RÉEL SUJET

Tout au long de ce travail, nous aurons établi l'importance de conscientiser le rôle des membres fondateurs.trices dans les projets d'espaces communs. La spécificité de ces projets, du fait de leur ancrage sur

leur territoire, de leur hybridation et de leur construction sous l'impulsion de citoyen.ne.s est d'avoir une construction unique et singulière, il est impossible de fournir un *modus operandi* universel. Cependant, à l'aune de l'ensemble des problématiques que nous avons mises en lumière, il semble fondamental de nommer les enjeux qui entourent leurs figures et leurs rôles dans le projet. Il ne s'agit pas, là, de poser les choses sous l'angle d'une relation problématique entre les individus fondateurs.trices et le projet mais plutôt de l'envisager comme une relation complexe, parfois ambiguë et qui mérite une attention particulière afin d'éviter les angles morts problématiques.

Dans le cas de figure où le projet est initié par une seule personne, il est nécessaire que le premier collectif soit déjà relativement formé et suffisamment dense autour du projet. Il conviendra alors de l'accompagner à prendre conscience et à s'approprier cet enjeu. Au fil des situations vécues, le mouvement s'opérera. Dans les premiers temps, cet enjeu peut avoir un impact fort sur le cadre du projet : tant en termes de valeurs partagées dans le collectif, que de processus décisionnels, ou bien de gouvernance. C'est à cette condition que le projet pourra évoluer dans un cadre clair, sain et efficient.

Pour poser les bases de fonctionnement du groupe et du projet, il conviendra de laisser des traces de ces réflexions. Elles pourront alors permettre à toutes les futures personnes appeler à rejoindre le collectif, de prendre conscience des enjeux posés dès le départ autour de cette question du rôle et de la place des fondateurs.trices. Puis, tout au long de l'évolution du projet et du collectif, il est nécessaire d'y revenir, lorsque le moment se fait sentir, pour questionner la relation entre les fondateurs.trices et le projet. Cela permettra de se demander si celle-ci est toujours juste et saine et s'il n'y a pas des mouvements à opérer pour permettre au projet et au collectif d'évoluer de manière efficiente.

Dans le cas de figure où il s'agit d'un collectif de fondateurs.trices, il est important d'opérer une étape préalable qui consiste à clarifier la place de chacun.e dans le collectif avant de l'ouvrir à d'autres. Comme le raconte Pierre Meisel, il est nécessaire d'interroger chacune des personnes sur ses attentes, ses besoins, ses projections vis-à-vis du projet et du collectif mais également de clarifier la vision de chacune des personnes par rapport aux différentes composantes du projet afin d'en créer une vision commune :



Dès le début, dans les premiers jours de ma mission, j'ai fait le tour de tous les cofondateurs. Et j'entends tout de suite beaucoup de versions très différentes et beaucoup de conceptions différentes du projet, que ce soit sur un plan personnel ou collectif. Par exemple, un des cofondateurs est libraire. Et lui, sur sa vision de la partie sociale du projet, il disait que les personnes handicapées pourraient faire le service des plats et trier les livres. Donc il avait une vision à cheval entre un ESAT° et un café joyeux. Tandis que, par exemple, le président était sur une participation beaucoup plus large des personnes en situation de handicap et il ne se cantonnait d'ailleurs pas qu'au handicap. Donc, par exemple, sur le public et sur ce que ça veut dire en termes de participation, ils n'étaient pas au même endroit. Ça peut sembler un détail mais je constate, à ce moment-là, des écarts importants sur le fond du projet. Idem sur leur implication personnelle, j'entends beaucoup de questionnements différents. Entre les personnes qui voudraient être salariées et celles qui ne sont pas là pour ça. Sur cette question, je sens que c'est délicat mais que c'est un peu comme dans toutes les associations. Donc je me dis que c'est à éclaircir mais qu'ils ont l'air globalement d'accord ou tout au moins de tous respecter la place de l'autre. Je me demande plutôt, à ce moment-là, ce que ça donnera au moment de l'ouverture à d'autres personnes dans le collectif. Là où ça me fait beaucoup plus peur, c'est que je vois qu'il y a, en fait, quasiment autant de projets que de personnes. Je me dis que ça va être compliqué de contenter tout le monde. Et en même temps c'est pour ça qu'ils m'embauchent. C'est pour resserrer le projet et en écrire, avec eux, une vision commune. Mais je me dis que ça va être compliqué parce que les divergences sont conséquentes et qu'elles vont au-delà de l'objet. Ce sont des divergences de conception de ce que c'est l'action

* Les ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) sont des structures qui permettent aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle tout en bénéficiant d'un soutien médico-social et éducatif dans un milieu protégé

sociale, de conception de ce que c'est être au service des habitants, et d'être inscrit dans un quartier. Ils ne voient pas du tout tous la même chose sur ces sujets-là.

Il est donc fondamental d'explicitier au maximum chacune des composantes du projet, d'en créer une vision commune et partagée à court, moyen et long terme et de nommer la relation que chaque personne souhaite entretenir vis-à-vis du projet. Sans cette étape fondamentale, ce sont à coup sûr des divergences et des tensions assurées une fois que le projet se mettra en place. Par la suite, lorsque le collectif s'ouvrira à de nouvelles personnes, il conviendra d'opérer des mouvements fondamentaux à la fois dans le positionnement de chacune des personnes fondatrices mais également dans le collectif fondateur référent sur l'histoire du projet et de son fonctionnement. Contrairement au cas de figure où une seule personne a initié le projet, toutes les règles ne seront pas ici à bâtir car un glissement naturel s'opérera entre le collectif fondateur et le collectif élargi : par exemple sur la question des valeurs partagées et sur le fond du projet. Néanmoins, il conviendra d'explicitier particulièrement les règles de fonctionnement du groupe au regard de cette notion de membres fondateurs. trices à la fois en tant qu'individus mais également en tant que collectif, en veillant aux équilibres des pouvoirs. L'enjeu est fort ; il est donc nécessaire de l'explicitier dès le départ et d'en faire un objet de discussion et de veille permanents, que ce soit au démarrage comme tout au long du développement et de la stabilisation du projet. Tout cela en veillant tout particulièrement à produire des écrits sur l'ensemble des règles de fonctionnement (processus décisionnels, gestion des pouvoirs, gouvernance).

REPENSER ET RENFORCER LA FONCTION EMPLOYEUSE DES ORGANISATIONS

La fonction employeuse est bien souvent la grande oubliée dans les organisations des espaces communs (et des structures coopératives d'une manière générale). Pourtant, pour le sujet qui nous intéresse dans cette étude, elle permettrait de mettre en place un espace de régulation dans la relation entre l'individu fondateur. trice et le projet. Notons que nous ne nous intéresserons ici qu'aux fondateurs. trices qui sont devenu.e.s salarié.e.s de la structure qui porte le projet, que ce soit de manière choisie, c'est-à-dire que la personne en avait la volonté en initiant le projet ou de manière opportune, c'est-à-dire que cela est dû à un état de fait qui s'est présenté comme nécessaire au développement du projet (comme c'est le cas pour Jean Philip Lucas ou Amandine Largeaud, par exemple).

Selon Jennifer Urasadettan et Céline Schmidt*, s'approprier le rôle d'employeur dans les petites structures de l'économie sociale et solidaire crée très souvent une forme de malaise.



Premièrement, cela tiendrait à l'ambiguïté de la position du dirigeant, relevant à la fois d'une éthique de liberté - statut de bénévole engagé au service d'une cause - et d'une éthique de responsabilité - statut d'employeur relevant du droit du travail. Deuxièmement, la fonction d'employeur est considérée comme une fonction partagée, rendant par conséquent son contour flou. Selon la taille de l'association, elle peut en effet être bicéphale (dirigeant bénévole/ dirigeant salarié) mais aussi diluée entre plusieurs instances (la présidence, la direction, le bureau, le conseil d'administration, etc.). [...] Troisièmement, l'association est, en grande partie, fondée et gérée par des bénévoles, dont l'engagement dans le projet associatif constitue un acte de don - notamment de temps (Mauss, 1923) - pouvant répondre à une logique de lien social (Godbout, 2000). Or, l'intérêt du projet à l'origine de leur engagement peut entrer en contradiction avec l'intérêt de l'organisation porté par le salarié et la sphère professionnelle (Cousineau et Damart, 2017). Par conséquent, cette situation peut provoquer une indifférence voire un refus d'adopter une posture classique d'employeur

* Jennifer Urasadettan & Céline Schmidt, Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employabilité ?, Revue @GRH, n°36, 2020

Bref, cette question est très complexe dans les petites structures coopératives dont font partie les espaces communs.

En mettant de côté le cas des autres salariés.e.s de la structure, et en nous concentrant uniquement sur les fondateurs.trices salarié.e.s, mettre en place une fonction employeuse solide dans un espace commun, c'est se donner les moyens d'avoir un espace de dialogue entre l'individu et son rôle/son action. C'est également lui permettre de se décoller du projet, dans le cas où un glissement identitaire semble se mettre en place. Ainsi les personnes en charge de la fonction employeuse seraient garantes d'un espace qui permettrait d'observer les risques : celui que prend une personne en fondant son identité dans le projet, et du même coup, ceux qu'elle fait prendre au projet que ce soit à court, moyen ou long terme. Elles seraient en mesure de construire un espace pour et avec les fondateurs.trices. Elles leur permettraient d'exprimer les préoccupations du groupe vis-à-vis de leurs rôles et de leurs actions et pourraient également mettre en place en douceur une transition coconstruite. Enfin, elles pourraient les accompagner à mettre en place les documentations et les process que nous avons évoqués dans le point précédent.

Au-delà du cadre légal et obligatoire, la fonction employeuse est également intéressante pour le projet quand elle est vécue comme la mise en lumière et l'acceptation du fait qu'il existe un rapport de force inhérent à la relation salarié.e/structure employeuse. L'ensemble du dispositif d'emploi (contrat de travail, lien de subordination) met nécessairement en lien des intérêts propres qui peuvent aussi être divergents. Accepter ce rapport de force plutôt que le subir, c'est le voir comme une source d'émancipation des fondateurs.trices et du projet. Renforçant ainsi la dimension politique du projet de l'espace commun, qui vise à l'émancipation des personnes. Il peut d'ailleurs leur être proposé de se syndiquer pour renforcer la connaissance et la défense de ses droits en tant que salarié.e.s et se sentir appartenir à une communauté de salarié.e.s et pas uniquement de fondateurs. Car les réseaux des espaces communs sont très interconnectés et peuvent, parfois, renforcer l'identité « fondateur.trice » plutôt que l'identité « salarié.e.s d'un espace commun ».

Une fois qu'on a pris conscience de l'importance de le faire, la question est : comment renforcer la fonction employeuse ? En premier lieu cela passe nécessairement par la formation des personnes en charges de cette fonction, qu'elles soient bénévoles en salarié.e.s. Plus les personnes seront outillées, plus elles se sentiront légitimes et compétentes pour le faire et plus elles investiront leur rôle. Pour ce faire, il est bien sûr important qu'elles acquièrent les bases légales de la gestion des ressources humaines (droits du travail et obligations légales) mais il est également important qu'elles montent également en compétence sur un aspect plus politique et plus éthique. Cela permettra de développer la singularité d'un projet comme celui d'un espace commun. La question du temps dont dispose ces personnes pour remplir leur tâche est également fondamentale. Si la personne qui est en responsabilité sur cette question n'a pas de temps à y consacrer, cela peut provoquer plus de bien que de mal pour les salarié.e.s et pour les personnes. Par ailleurs, il est nécessaire de clarifier les rôles de chaque partie prenante dans la gestion des ressources humaines. Notamment entre les organes décisionnaires légales de la structure juridique (bureau et conseil d'administration pour les associations, collèges pour les SCIC) et les salarié.e.s. Il est important de définir qui fait quoi, qui est en charge de quoi, qui est responsable de quoi, afin de pas créer de zones de flou ou donc d'interprétations personnelles. Enfin, cela va de soi mais est souvent loin d'être le cas, il est important de professionnaliser les outils de gestion des ressources humaines lorsque les structures ont des salarié.e.s (fiches de poste claires et actualisées, organisation des entretiens annuels, mise en place d'un parcours de formation, etc.).

Tout cela permettra à la fois d'accompagner les fondateurs.trices dans la dualité rôle/fonction et à la fois d'autonomiser le projet sur la gestion de ses ressources pour mieux les solidifier et les pérenniser.

RENFORCER ET SÉCURISER LES PROCESSUS DÉCISIONNELS

Une autre manière de prévenir et/ou de réguler les dérives potentiellement liées à la figure des fondateurs.trices passe par la mise en place de règles de fonctionnement claires, collectivement définies et équilibrées. Il est évidemment important de reconnaître le rôle moteur des fondateurs.trices et il ne s'agit pas là de

remettre en cause leur engagement mais c'est au contraire une manière de protéger le projet, de le faire grandir et de le rendre plus durable dans le temps. Les outils sont souvent connus mais peu souvent mis en place. Ils demeurent pourtant les seules façons de parvenir à renforcer et à sécuriser les processus décisionnels et ainsi limiter les déséquilibres liés aux enjeux de pouvoir, ou pire, les pouvoirs informels.

Tout d'abord, il est important de construire collectivement une charte de valeurs qui viendra préciser, entre autres, le rôle des fondateurs.trices tout en affirmant l'importance d'une gouvernance partagée. Il pourra également y être inscrit le respect de la diversité des points de vue, l'importance de la participation collective ou encore la transparence des décisions afin de participer à la sécurisation des équilibres de pouvoir.

Vient ensuite la mise en place d'instances de gouvernance partagée efficaces. Que cela passe par des comités de pilotage, des groupes de coordination, des collèges ou tout autre organe de ce type et de quelque nature qu'il soit, il est important que ces espaces soient clairement définis, avec des rôles attribués et des règles de fonctionnement et d'interaction précises. Il est à noter que, pour les associations, le fonctionnement bureau/conseil d'administration ne semble pas toujours convenir à un fonctionnement respirant et efficace. Une autre gouvernance est souvent plus riche à mettre en place. Pour l'ensemble des structurations choisies, il est intéressant de penser les choses plutôt de manière circulaire que hiérarchique en pensant les interactions comme des allers et retours plutôt que dans un sens uniquement descendant. Par ailleurs, pour éviter que ces instances ne soient captées par un petit groupe, il est essentiel de veiller à une représentation diversifiée : membres fondateurs.trices, salarié.e.s, bénévoles, usagers.ères réguliers.ères, partenaires extérieurs ou toute autre catégorie de personnes parties prenantes dans le projet qui semblera juste au collectif. La diversité des profils permet d'équilibrer les points de vue et d'enrichir les décisions.

Il est également important et nécessaire d'instaurer des mécanismes clairs de prise de décision partagée. Peu importe que cela passe par la majorité simple, le consensus ou le consentement, l'important c'est que les règles soient connues, stables et appliquées à chaque fois.

Pour consolider encore davantage l'ensemble de ces démarches, il est aussi pertinent d'instaurer des limites dans le temps pour certains rôles ou mandats. Cela évite que certaines personnes occupent indéfiniment des postes décisionnels, tout en favorisant le renouvellement des idées et des énergies. Ce principe peut être accompagné d'un système d'accompagnement des nouvelles responsabilités, pour que la montée en compétence des nouveaux membres soit facilitée.

Enfin, la base de toute la confiance qui permettra à ces processus d'être efficaces et efficaces repose sur la transparence. Il est important de rendre systématiquement public les comptes rendus de réunion, les budgets, les décisions prises ainsi que leurs justifications. Ce, dans le périmètre préalablement défini collectivement.

Par ailleurs, pour aller plus loin dans la recherche de minimisation des risques de glissement du pouvoir, il est également possible de mettre en place un organe de régulation et/ou de contrôle sur le principe d'un comité d'éthique et de surveillance qui aura pour mission d'observer le fonctionnement au regard des règles préalablement déterminées et de pointer les dissonances afin de chercher collectivement des solutions à ces glissements. Si tout ceci est véritablement mis en place collectivement et respecté, cela permettra, normalement de transformer une initiative individuelle en un bien commun piloté par une dynamique collective durable.

PARTAGER LE RÉCIT DU PROJET

Depuis quelques années, l'importance du récit prend de plus en plus de place dans la construction des projets, quels qu'ils soient. Raconter une belle histoire d'un projet c'est lui donner plus d'importance aux yeux de toutes et tous. Et ces histoires ne font plus seulement partie des archives de la structure, elles sont maintenant placées au cœur des stratégies de communication. Cela n'est ni bien, ni mal. C'est un état de fait. Mais si

nous regardons du côté des luttes féministes actuelles, nous pouvons aisément remarquer que les récits sont également des sources de pouvoir indéniables. Depuis le mouvement #metoo, nous ne pouvons plus ignorer les combats qui se jouent autour des récits. Et c'est d'autant plus fort avec les procès qui se déroulent les uns après les autres aujourd'hui, notamment quand il y a une personnalité publique sur le banc des accusés. Nous constatons souvent que cette personne dispose d'une forme de clémence dans l'opinion publique, du fait de la puissance de sa figure médiatique. Or, lorsque le jugement est prononcé, qu'il est déclaré coupable et que la justice est rendue, son récit ne tient plus. Il se dégonfle d'un seul coup.

Dans son livre *L'art de conter nos expériences collectives – Faire récit à l'heure du storytelling*[°], Benjamin Roux a nommé son dernier chapitre « Transformer le réel ». Car c'est bien de ça dont il s'agit dans la construction des récits. Citons-le :



Pour Yves Citton, « nul ne raconte jamais une histoire sans inscrire son acte de narration dans une certaine finalité : divertir, informer, faire rire, inquiéter, rassurer – et, au-delà de ces buts immédiats, briller en société, charmer, se faire aimer, gagner de l'argent ». Et d'ajouter que « l'acte de raconter est toujours un acte réel, orienté vers certains objectifs qui le motivent et qui le conditionnent ». Transposé aux récits d'expériences collectives, le résultat est le même, derrière le désir de raconter son histoire, le fait de s'adresser à l'autre -celui/celle qui n'appartient pas au collectif- est également présent dans les intentions qui portent le récit et la manière dont il est narré. Pour Yves Citton, « toute histoire qui passe est orientée par un faire-faire (faire-rire, faire-pleurer, faire peur, faire-dire, faire-acheter, faire-s'indigner, faire-s'engager, faire-voter) ». [...] Les histoires que l'on se raconte à soi-même, sont déjà un faire-faire, dans l'idée de faire sens pour le quotidien que nous vivons, en le narrant[°].

Dans ce que Benjamin Roux nous transmet, tout est question de verbe d'action car le « faire » est au cœur de la nécessité des récits. Si nous transposons cela à tous les éléments que nous traitons depuis le début de cet écrit, il est aisé de comprendre l'importance de créer les récits à plusieurs. La difficulté principale provient de la légitimité (Qui je suis pour être en capacité de participer à la création du récit ? Si je suis arrivé.e après le début du projet, suis-je légitime à faire récit ?) mais également du fait que le récit aura été initié par les fondateurs.trices. Ce sont forcément eux et elles qui commencent à écrire l'histoire car ce sont eux et elles qui l'initient. Or, comme pour l'ensemble des autres points que nous venons de voir, il est nécessaire d'opérer un mouvement également sur cette question de « qui est légitime à écrire l'histoire du projet ? ». Car il est important de saisir la différence entre le récit du départ du projet qui sert plutôt à fédérer autour de l'idée (dans le but de permettre au projet de démarrer) et le récit une fois que le projet est en cours de développement où là, il servira à la fois d'archive et de communication. Benjamin Roux parle du passage de la « trace » au « récit ». Les fondateurs.trices laissent traces au démarrage d'un projet et il est nécessaire que le collectif en fasse le récit.

A l'aune de tous les éléments dont nous devons prendre considération sur les ambiguïtés possibles dans le rôle de fondateur.trice, il est important de construire les récits à plusieurs et de les réactualiser au fil de l'avancée du projet sans nécessairement modifier le récit de ce qui s'est déroulé mais en en donnant de nouvelles clefs de lecture. Sinon, la propension à faire tourner le récit uniquement autour des fondateurs.trices sera grande. L'ensemble des autres parties prenantes sera relégué dans des seconds rôles alors que parfois, certaines personnes fabriquent bien plus les fondations du projet que les fondateurs.trices eux-mêmes et elles-mêmes.

Et, à nouveau, si cette notion est prise en compte dès les débuts du projet, il est intéressant de la prendre comme un élément qui permet une certaine dynamique plutôt qu'un élément subi par les fondateurs.trices. Cette construction à plusieurs peut permettre la mise en place de moments joyeux dans le collectif sous forme d'ateliers, de moments de convivialités, etc. La dynamique collective n'est sera que plus renforcée car l'occasion sera donnée à chacun.e de prendre place, de prendre sa place et de s'appropriier plus grandement le

[°] Benjamin ROUX, *L'art de conter nos expériences collectives – Faire récit à l'heure du storytelling*, Editions du commun, 2018

projet. A chaque collectif de trouver la manière dont il souhaite fonctionner pour se saisir de cette occasion pour fédérer, acculturer et construire ensemble. Et, de fait, les personnes qui n'ont pas le statut de fondatrice seront également plus à même de porter le récit, notamment auprès des partenaires, de la presse, voire des collectivités. Car partager un récit, c'est contribuer à le créer et contribuer à le diffuser.



Pour les accompagnateurs.trices extérieur.e.s aux structures

LA SENSIBILISATION AU SUJET VIA LES ACCOMPAGNATEURS.RICES DES PORTEUSES DE PROJETS

Les structures accompagnatrices jouent un rôle fondamental dans la mise en mouvement d'une réflexion par les fondateurs.trices sur leur rôle, leur statut et leur action. De ce point de vue, Benjamin Danjou a nommé, lors de notre entretien, un élément fondateur dans la réflexion autour de la transmission qu'ils ont commencé à mettre en place dès le début du projet (plus en termes de mouvement de fond qu'en terme d'action au début) :



Quand on a créé la coopérative, on a été accompagné par l'URSCOP. A ce moment-là, ils nous ont bien dit de commencer à préparer notre départ. Quand on écrivait les statuts et qu'on mettait tout en place pour monter la structure, ils nous ont bien dit de commencer à en discuter, à réfléchir à notre départ, à nous mettre en tête que nous avons un mandat limité, etc. Je trouvais que c'était très intéressant comme démarche et comme point de départ. Ça correspondait à toutes nos réflexions de se dire qu'on ne voulait pas diriger la structure toute notre vie.*

Ils sont même allés plus loin en voulant inscrire dans les statuts une durée limitée de leur mandat de dirigeant-bénévole** :



Au tout début, on avait mis des mandats de 3 ans pour les mandats d'administrateurs, 3 ans renouvelables 2 fois. Donc on avait le droit à 6 ans maximum. Et avant de déposer les statuts, on a rediscuté entre nous et avec l'URSCOP. Et ils nous ont dit : Ne mettez rien pour l'instant. Parfois, c'est plus compliqué que prévu, vous ne savez pas où la structure en sera dans 6 ans. Si c'est bloquant pour vous de mettre ça, que ça complexifie trop l'avenir du projet, ne le mettez pas pour l'instant. Mais rediscutez-en au fur-et-à-mesure, quand vous verrez le turn-over naturel qu'il y a dans le projet. » Donc on l'a enlevé. On n'a pas mis de maximum de mandat. Ça partait d'un bon sentiment de ne pas vouloir accaparer le pouvoir mais si la structure allait être en difficulté à ce moment-là, ça serait un coup à mettre la clef sous la porte alors que la situation était peut-être récupérable

Il est vrai qu'au vu des éléments pointés dans cet écrit, il paraît étonnant que les structures accompagnatrices de la mise en place ou du développement des projets d'espaces communs (et plus largement de l'économie sociale et solidaire) ne prennent pas plus en compte cet élément comme un fait et une problématique à mettre au travail dès le démarrage du projet. Il paraît étonnant que ces structures n'accompagnent pas les por-

* URSCOP : Union Régionale des SCIC et des SCOP. L'URSCOP assure la promotion du statut Scop en Régions, l'accompagnement à la création et au développement de ces entreprises.

** Leur mandat de dirigeant est bénévole au sein de la structure. Par ailleurs, ils sont salariés de la structure en tant que responsable du développement mais pour cette partie, ils sont mandatés par le collectif de dirigeants pour le faire.

teurs.euses de projet sur la réflexion autour de leur place et leur posture dans le projet. Que des organismes comme BGE (Boutique de Gestion des Entreprises) ou la Chambre de commerce ne le fasse pas, nous pouvons comprendre puisque la question ne se pose pas de la même manière. Mais que des organismes comme France Active ou les incubateurs et les accélérateurs de l'économie sociale et solidaire ne le fasse pas, cela paraît plus problématique. Il serait nécessaire que ces organismes s'emparent de cette question pour mettre les porteurs.euses face aux complexités que revêt ce rôle dans un projet collectif et proposent aux personnes à la fois de réfléchir à leur posture vis-à-vis du projet mais également à imaginer de faire de ces ambiguïtés des forces pour construire un projet plus durable, plus résilient et plus coopératif.

L'ACCULTURATION DES COLLECTIVITÉS, DES FINANCEURS, DES CITOYEN.NE.S À LA NOTION DE COLLECTIF

Nous l'avons vu, ces lieux, de par leur caractère d'innovation sociale, ne correspondent pas aux attendus de fonctionnement des collectivités et des financeurs. Aussi, il apparaît que leur acculturation à la notion de collectif est aujourd'hui une condition essentielle pour garantir le développement harmonieux et soutenable des espaces communs. Trop souvent, ces espaces sont envisagés principalement à travers le prisme réducteur de l'innovation économique, de l'entrepreneuriat ou du service rendu à la population. Cette lecture fait fi de leurs spécificités. Car ce sont avant tout des aventures collectives, des lieux d'émancipation, de coopération et de réinvention du faire ensemble. Les fondateurs.trices jouent certes un rôle moteur dans l'émergence de ces projets mais ils et elles ne sont pas censés porter une ambition individuelle. Ne pas reconnaître cette dimension collective et attacher trop d'importance à la personnification de ces projets, c'est risquer de reproduire des logiques descendantes.

Développer une véritable culture du collectif, c'est refuser ces malentendus. C'est comprendre également que l'impact des espaces communs ne repose pas sur un individu (aussi engagé soit-il) mais sur des dynamiques plus horizontales où plusieurs personnes peuvent contribuer à la gouvernance du projet et où chacun.e peut trouver sa place. C'est également reconnaître que les financeurs et les institutions ne sont pas de simples soutiens extérieurs, mais de véritables parties prenantes de cette démarche. Ils et elles sont alors responsables d'alimenter une culture commune du partage et de la coopération. Sans ce mouvement, ces lieux sont condamnés à rester presque à la marge alors qu'ils sont justement des espaces d'expérimentation démocratique, de résilience locale et d'invention sociale. Il paraît évident pourtant que les collectivités et les espaces communs poursuivent au fond le même but : faire le choix du collectif pour faire le choix d'une société plus juste, plus inventive, plus solidaire et plus résiliente.

Force est de constater que cette acculturation de la notion de collectif doit également se faire pour l'ensemble des citoyen.ne.s qui œuvrent pour le projet. Car dans la société dans laquelle nous évoluons, nous apprenons depuis tout petit, c'est-à-dire dès notre sociabilisation au travers de l'école, à adopter, dans nos interactions, une posture plus compétitive que collaborative. Développer l'altérité, c'est atténuer les méfaits de l'individualisme. Développer la collaboration dans un groupe, c'est également apprendre à créer une identité collective au groupe et un fonctionnement plus respectueux de ses membres. Enfin, c'est empouvoier les personnes et accompagner leur capacité à se sentir acteurs et actrices dans le groupe. Elles seront ainsi plus à même de se mettre dans une posture contributive et responsable.

Les espaces communs ne sont ainsi pas de simples projets. Ce sont des tentatives, parfois fragiles, parfois puissantes, d'inventer d'autres manières de faire société. Ce sont des lieux où les personnes tentent, ensemble, de construire du sens, du lien et de l'émancipation. Il est donc nécessaire d'envisager pleinement les failles systémiques que révèlent ces aventures collectives. Les tensions vécues, les échecs rencontrés et les fragilités individuelles ou structurelles ne sont pas uniquement liés à tel ou tel projet. Ce sont les symptômes d'une société qui peine encore à faire une réelle place au collectif, à la coopération et à la démocratie vivante. Ils nous invitent alors à faire mieux et/ou à faire différemment.

Il ne s'agit pas, ici, d'idéaliser le collectif, ni de croire naïvement que l'entraide placée comme valeur fondamentale suffit toujours à bâtir des projets respectueux pour les personnes. Mais il est évident qu'en renforçant les outils du collectif, en accompagnant mieux les individus, en clarifiant les règles du jeu, en partageant les récits ou encore, en pensant dès le début la transmission, les projets peuvent être construits de manière plus solide et plus juste. Il s'agit, ici, de choix éminemment politiques : celui de refuser les logiques individualistes, celui de combattre les récits héroïques centrés sur des figures charismatiques au détriment de l'intelligence collective. Celui d'inventer des espaces où chacun.e peut prendre place et faire sa part, où le pouvoir se partage, où les récits sont pluriels, où les transmissions ne sont pas une menace mais une promesse.

En outre, ce travail ne peut pas reposer seul sur les épaules des fondateurs.trices. Il est nécessaire qu'il soit soutenu et encouragé par les structures d'accompagnement de projets, les financeurs et les collectivités. Car si ces lieux sont des espaces d'expérimentations sociales, ce sont des également des espaces où s'inventent une partie des réponses possibles aux défis actuels de notre société : réinventer nos façons d'habiter le monde, nos façons de produire, de consommer ou encore de créer du lien. Aussi, les collectivités et les financeurs doivent prendre plus d'engagement : soutenir un espace commun, ce n'est pas financer une idée mais c'est participer à un mouvement. C'est s'engager pour que ces expérimentations deviennent réellement des piliers d'une transformation sociale réelle et durable.

Faire réellement collectif est un engagement exigeant mais profondément nécessaire. C'est choisir de remettre en cause certaines habitudes de pouvoir pour le bien du collectif. Cela demande une grande lucidité et une réelle détermination. C'est faire en sorte que l'émancipation ne soit pas seulement un slogan mais un acte concret dans les projets d'espaces communs.

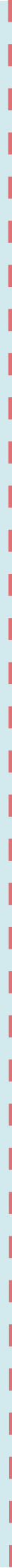
Refuser les logiques individuelles et individualises en fabriquant du collectif n'est pas un supplément d'âme pour les espaces communs. Car face aux défis actuels tant au niveau écologique que social ou démocratique, ces lieux et ces projets sont des espaces d'expérimentation d'une manière de différente de faire société. Mais ils ne pourront tenir leurs promesses que s'ils ont le courage de regarder en face certaines de leurs failles et de leurs incohérences. Pour cela, il est important de prendre en compte les rapports de pouvoir qui s'y jouent mais aussi les angles morts des postures fondatrices, les récits potentiellement verrouillés et les transmissions parfois empêchées.

Renforcer la fonction collective, ce n'est pas juste l'écrire dans ses valeurs au Jour 1 puis l'oublier ensuite. C'est choisir de mettre réellement le pouvoir en commun. C'est aussi sortir des réflexes héroïques et refuser que quelques personnes décident pour tout le monde en faisant confiance à l'intelligence collective plutôt qu'aux certitudes individuelles.

Des solutions existent mais elles demeurent avant tout des choix éminemment politiques. Il faut alors faire preuve de lucidité, de travail et de courage. Car cela demande un véritable changement culturel de la part des fondateurs.trices mais également de l'ensemble de l'écosystème du projet. Cela demande également d'inventer patiemment de nouvelles façons de fabriquer et de vivre ensemble, parfois avec fragilité mais toujours avec nécessité.

05

Conclusion



Ce travail est né d'une intuition intime. Une intuition forgée par des expériences professionnelles ou bénévoles, au fil des rencontres et des histoires partagées. Cette intuition est que quelque chose d'indicible persiste, qu'un frein invisible grippe les dynamiques collectives : une ambivalence qui se niche dans ce non-dit du rôle possiblement problématique des fondateurs.trices d'espaces communs. D'un côté la gloire de ces figures pionnières et cette forte impression laissée par leur engagement et la puissance de leur énergie créatrice. De l'autre la réalité de ceux et celles qui restent avant tout humain.e.s. Une zone d'ombre, un non-dit, voire un impensé, et un constat qui oblige à voir les conséquences d'une telle gouvernance sur le collectif, et par extension, sur les projets à long termes.

Du fait même du caractère unique de chaque espace commun, ce travail n'est pas destiné à établir des règles définitives ou des solutions universelles à cette problématique structurelle. J'ai souhaité, avant tout, poser un regard à la fois sensible et documenté sur des dynamiques encore trop souvent tuées ou reléguées à des discussions informelles. Je ne prétends pas avoir fait le tour de la question. Je vois plutôt ce travail comme une première pierre où un début de réflexion qui mériterait d'être poursuivi. D'autres récits, d'autres expériences auront vocation à venir nourrir ou contredire une réflexion que je souhaite collective.

Il serait ainsi possible de sortir des frontières du territoire français et d'aller observer comment ces dynamiques se mettent en place dans des sociétés moins patriarcales et moins individualisées. Comment ces enjeux peuvent se reconfigurer dans d'autres contextes culturels et/ou dans des sociétés où le collectif a un autre poids symbolique ou politique ?

Nous pourrions, par ailleurs, développer certaines logiques liées au patriarcat en explorant d'autres systèmes d'oppression et de domination qui traversent également ces espaces (et ces figures de fondateurs.trices ?) comme les rapports raciaux, le validisme, l'âgisme ou encore les discriminations sociales. Ce seraient des angles essentiels pour saisir toute la complexité dans les rapports de pouvoir et dans les dynamiques collectives.

Enfin, nous pourrions tenter de chercher s'il existe des liens directs entre la configuration de départ des projets (portés par une seule personne ou par un collectif, avec ou sans projection salariale) et les difficultés rencontrées par la suite. Est-il possible de tirer les corrélations ou même des modèles récurrents ? Il conviendrait d'approfondir ce travail avec des éléments statistiques et comparatifs afin de travailler ces hypothèses.

Autant de pistes à explorer pour aller plus loin dans ce travail et dans les réflexions proposées.

Au travers de ces réflexions, nous avons également pu mettre en évidence qu'il n'existe pas un profil unique de fondateur.trice. Ce travail permet de faire émerger différentes postures et différentes manières d'habiter cette place si singulière dans les projets. Ainsi, certain.e.s fondateurs.trices peuvent adopter une posture de personne « pivot ». Ils et elles sont alors de véritable artisan.e.s du passage de relais et sont souvent garant.e.s de la dynamique collective. D'autres fondateurs.trices sont plus « discret.e.s » en œuvrant plus en retrait dans les projets. Ces personnes plus invisibles mais sont véritablement essentiel.le.s au développement du projet. D'autres se positionnent plus comme des « visionnaires ». Ces fondateurs.trices se présentent plus comme porteurs.ses d'une intuition structurante. Ces personnes peuvent parfois basculer dans l'autoritarisme. Enfin, certain.e.s fondateurs.trices deviennent, souvent malgré eux et elles, des « verrous ». Ces personnes cristallisent autour d'elles des blocages en freinant la circulation des responsabilités ainsi que la transmission.

Face à ces enjeux, il est indispensable d'adopter une approche que l'on pourrait qualifier d'écologie relationnelle. Nous connaissons l'écologie environnementale qui, elle, désigne le soin porté aux ressources naturelles. Mais si nous étendons cette notion d'écologie aux relations humaines et affectives et que nous l'adaptions aux espaces communs, les logiques matricielles sont alors tout à fait intéressantes. Car il est important de rappeler qu'un espace commun ne repose pas uniquement sur des murs, des financements et des outils. Il repose d'abord, et avant tout, sur des relations. Et ces relations comportent les mêmes caractéristiques que les ressources naturelles dont nous disposons. Elles sont, elle aussi, vivantes, précieuses, fragiles, etc. Ainsi, penser une écologie relationnelle, c'est apprendre à prendre soin des liens comme on prend soin d'une terre cultivée. Plusieurs éléments rentrent en ligne de compte.

Tout d'abord, il est important de savoir reconnaître les ressources invisibles. La confiance, l'écoute réelle, le droit au doute et à la fragilité sont aussi essentiels dans un collectif que les ressources matérielles. Car un collectif qui ne prend pas soin de ses liens humains s'épuisera sur le long terme.

Ensuite, il est nécessaire de penser l'usure des relations, c'est-à-dire de penser les relations comme pouvant s'éroder et se fragiliser. Comme un sol s'appauvrit s'il est surexploité, les relations humaines peuvent, elles aussi, se fatiguer. Il est donc important et nécessaire de créer des temps de pause (de jachère), tout autant que des régulations et des médiations. Les collectifs l'oublient souvent mais le conflit n'est pas un problème en soi. Ce qui agit comme un poison, c'est l'absence de cadre pour le traverser.

Il est également important d'organiser la transmission. Dans l'écologie, tout fonctionnement est lié à des cycles. Dans les projets collectifs, il est important de penser également tous les mouvements (départs, arrivées, transitions) comme des processus vivants. La transmission est une forme de soin. Disons-le, elle n'est pas un abandon.

Par ailleurs, il semble logique (mais la logique n'est pas toujours raison) de bien veiller à respecter les rythmes humains. Certain.e.s fondateurs.trices agissent avec une intensité presque sacrificielle. Admettons qu'elle soit nécessaire au démarrage d'un projet comme celui de l'ouverture d'un espace commun, il est important de dire qu'elle ne doit pas être nécessaire tout au long de la vie d'un projet. L'écologie des relations suppose de préférer la durabilité à l'intensité. Cela demande d'accepter que personne ne peut être à 130% en permanence et de créer des espaces d'engagement qui respectent les temporalités de chacun.e.

Enfin, vous l'aurez compris au travers de ce travail, il est important de ne pas confondre le projet avec l'identité des personnes. Rappelons-le, lorsque les espaces deviennent les « bébés » de leurs fondateurs.trices, il devient difficile d'opérer la séparation entre l'individu et le collectif. Penser en termes d'écologie relationnelle, c'est aussi accepter que le projet ait une vie propre, distincte de celle de ses initiateurs.

En résumé, l'écologie relationnelle est un art du vivant appliqué aux relations humaines. Celle-ci suppose avant toute chose d'adopter une posture d'humilité. Il est important de reconnaître qu'on ne contrôle pas tout et que les projets évoluent. Parfois même, les projets se terminent pour mieux renaître ailleurs. Penser en termes d'écologie relationnelle, c'est également ne pas sacrifier l'humain au nom du développement. C'est prendre acte que le soin porté aux liens est la condition sine qua non pour permettre au projet d'être juste et durable.

Faire collectif, à l'heure actuelle et dans notre société, est un engagement exigeant. Il est nécessaire d'avoir conscience des rapports de pouvoirs qui peuvent s'y jouer et de les regarder avec lucidité pour pouvoir mieux les atténuer. Faire collectif, c'est aussi aujourd'hui un véritable choix politique. C'est refuser l'individualisme pour faire place à une démocratie plus vivante. Mais ce chemin ne peut être porté seul par les fondateurs.trices. Il en va d'une responsabilité collective. Ce sont à la fois les membres du projet mais aussi les accompagnateurs.trices des projets, les financeurs, les collectivités et plus largement les citoyen.ne.s engagées autour du projet qui doivent veiller à prendre la responsabilité collectivement de mettre en place et de faire vivre ce collectif vivant.

Aujourd'hui, de nombreux projets d'espaces communs entrent dans une forme de maturité. Aussi, pour tous ces projets mais également pour tous ceux à venir, il est impératif d'ouvrir ce nouveau chapitre : celui d'une écologie relationnelle des espaces communs. A l'instar de l'écologie environnementale, il est nécessaire de penser l'écologie des relations humaines. Tant au niveau des affects, qu'au niveau des engagements et des transmissions. En somme de penser une écologie du soin. Car c'est peut-être là le plus grand défi de notre époque. Il nous faut apprendre à créer ensemble sans confisquer. A transmettre sans disparaître. A habiter ensemble sans posséder.

Faire espace commun, c'est finalement faire le pari qu'à plusieurs, en acceptant nos contradictions et nos fragilités, nous serons capables de bâtir des lieux réellement partagés.

Et si nous devions laisser le mot de la fin à Pierre Meisel : « Arrêtons avec ce mot de « fondateur.trice » ! Il ne sert à rien... ». Mais ça, c'est encore un autre sujet...

REMERCEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes croisées lors de ma formation de diplôme universitaire « Espaces communs ». Que ce soit les personnes qui rendent tout cela possible avec une délicate et puissante orchestration ou les personnes qui l'ont fréquentée aux mêmes moments que les miens ou encore les personnes qui nous ont accueilli.e.s dans les lieux dans lesquels nous sommes allé.e.s. Je garde tout ceci précieusement, comme une richesse qui va m'accompagner pendant quelques temps encore...

Merci à Arnaud de m'avoir soufflé à l'oreille l'intérêt pour ce sujet. J'ai compris tant de choses lors de ces recherches et de ce travail...

Pour leur patience infinie et à toute épreuve tout au long de ce travail, je remercie tout particulièrement Fabrice, Alexandra et Isabelle.

Et pour les coups de mains et/ou les (parfois très longues) discussions sur le sujet, je souhaite également remercier Pierre, Maxime, Mathilde, Eloïse, Valentin et Anne-Pascale.

Un grand merci également à Benjamin, Amandine, Ludovic, Julien, Fanny et Jean Philip de s'être prêté.e.s au jeu des questions devant un micro. Merci pour vos réponses sincères et courageuses.

Enfin, à tous les projets auxquels j'ai contribué de près ou de loin. Aux personnes qui les ont initiés et à celles qui les font vivre. Je vous remercie, en toute sincérité, pour l'expérience et la source d'inspiration.

Promis, je ne vous fais pas le coup de mes parents... (quoique !)

Articles

BOUDROT Pierre, *Le héros fondateur*, *Revue Hypothèses*, 2002, n°15, Pages 167 à 180 (<https://shs.cairn.info/revue-hypotheses-2002-1-page-167?lang=fr>)

Coll., *Emotions in decision-making*, Wikipédia, (https://en.wikipedia.org/wiki/Emotions_in_decision-making)

Coll., *Founder's syndrome*, Wikipédia (https://en.wikipedia.org/wiki/Founder%27s_syndrome)

Coll., *Organizational founder*, Wikipédia (https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_founder?oldid=1089121667)

COLLOGNAT Annie, *La fabrique du héros - Des archétypes mythiques aux types d'aujourd'hui*, *Odysseum* – Ministère de l'éducation nationale, 3 mars 2020 <https://odysseum.eduscol.education.fr/la-fabrique-du-heros>

KISLENKO Susana, *Dismantling founder's syndrome*, *The Philanthropist Journal*, 22 février 2022 (<https://thephilanthropist.ca/2022/02/dismantling-founders-syndrome/>)

URASADETTAN Jennifer & SCHMIDT Céline, *Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employabilité ?*, *Revue @GRH*, 2020, n°36, Pages 97 à 117 (<https://shs.cairn.info/revue-agrh1-2020-3-page-97?lang=fr>)

Podcasts

LAGARDE Yann, *En finir avec la figure du héros : le "monomythe" - l'astuce de scénariste qui a formaté Hollywood*, France culture, 20 juin 2024 (<https://www.radiofrance.fr/franceculture/en-finir-avec-la-figure-du-heros-le-monomythe-l-astuce-de-scenariste-qui-a-formate-hollywood-9364285>)

MUSOLINO Vincent, *Leadershift – Le podcast qui fait bouger votre leadership*, *Episode 248 : Syndrome du fondateur* (<https://www.coapta.ch/podcast/syndrome-du-fondateur/>)

Rapports

Coll., *L'égalité femmes-hommes dans l'ESS - Rapport triennal 2021-2024*, Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (<https://www.economie.gouv.fr/files/files/2021/DP-rapport-egalite-fh-CSESS-2021.pdf>)

Coll., *La société des liens - Les liens sociaux pour répondre aux grands enjeux de la société*, Fabrique Spinoza, 2025

Ouvrages

BRAULT-MOREAU Arthur, *Le syndrome du patron de gauche – Manuel d'anti-management*, Editions Hors d'atteinte, Collection Faits et idées, 2022

BURRET Antoine, *Tiers lieux et plus si affinités*, Editions FYP, 2015

DOURDESSES Arnaud & THIOLLIER Arnaud & WINDENBERGER Laurent, *L'art de s'associer – Les secrets d'une association durable et efficace*, Editions Vuibert, 2024

FIHN Stella & ZALZETT Lily, *Te plains pas, c'est pas l'usine – L'exploitation en milieu associatif*, Niet ! éditions, 2020

HEAS Stéphane & ZANNA Omar, *Les émotions dans la recherche en sciences humaines et sociales*, Presses universitaires de Rennes, Février 2022

ROUX Benjamin, *L'art de conter nos expériences – Faire récit à l'heure du storytelling*, Editions du commun, 2018

STARHAWK, *Comment s'organiser ? – Manuel pour l'action collective*, Editions Cambourakis, 2021

VERCAUTEREN David, *Micropolitiques des groupes – Pour une écologie des pratiques collectives*, Editions Amsterdam, 2018



Diplôme universitaire Espaces Communs

Audrey KERAUDRAN

audrey.keraudran@hotmail.fr