

2<sup>nd</sup> EMES-Polanyi International Seminar  
**Societies in transition: Social and solidarity economy,  
the commons, public action and livelihood**

CNAM, Paris (France) · 19 - 20 May 2016

**Articuler communs et économie solidaire :  
une question de gouvernance ?**

**Philippe Eynaud**

*Professor, IAE de Paris, Université Panthéon Sorbonne*

**Adrien Laurent**

*Doctorant au Gregor, IAE de Paris, Université Panthéon Sorbonne*

**Mots clés :** Communs, gouvernance, coopérative, territoire, mutualisation, innovation sociale, PTCE

**Résumé :** Les approches théoriques autour des communs et de l'économie solidaire partagent un même constat. Elles ont en effet pour point commun de souligner les apories d'un schéma conceptuel uniquement construit autour de l'opposition et/ou de la complémentarité entre le marché et l'Etat. Cependant, les deux courants de pensée s'inscrivent dans des histoires et des contextes fort différents. L'objet de ce papier de recherche est de s'interroger sur les articulations possibles entre les deux constructions théoriques. Pour explorer cette question, nous avons choisi un terrain de recherche qui se situe au croisement possible des deux cadres d'analyse. Le PHARES est une coopérative et un pôle territorial de coopération économique (PTCE) située dans la région parisienne. Il a la particularité d'offrir à ses membres, qui sont des organisations de l'économie solidaire, la mutualisation d'un lieu de travail et des espaces collaboratifs. L'étude montre que c'est la capacité du PHARES à mettre en œuvre une gouvernance collective (faisant le lien entre l'interne et l'externe) et à produire du commun pour le territoire qui est déterminante pour cette articulation.

**Combining commons and solidarity economy:  
a matter of governance?**

**Philippe Eynaud**

*Professor, IAE de Paris, Université Panthéon Sorbonne*

**Adrien Laurent**

*PhD student, IAE de Paris, Université Panthéon Sorbonne*

**Keywords:** Commons, governance, cooperative, local territory, mutualisation, social innovation

**Abstract:** The theoretical approaches dealing with the commons and the solidarity economy share a common statement: a conceptual framework only based on the opposition and the

complementarity between State and market is in some way aporetical. The two theoretical streams belong to different fields and history. To explore this question, we chose a research terrain at a crossroad of these two frameworks. The PHARES is a cooperative located in the Paris region. Its characteristics is to offer to its members which are solidarity economy organisations a shared workplace and collaborative spaces. The study shows the ability of the PHARES to implement a collective governance (connecting internal and external dimensions) and to build commons at the local level, which is essential for such a combination.

## 1. Introduction

Les approches théoriques autour des communs et de l'économie solidaire partagent un même constat. Elles ont en effet pour point commun de souligner les apories d'un schéma conceptuel uniquement construit autour de l'opposition et/ou de la complémentarité entre le marché et l'Etat. Pour Ostrom, la tragédie des communs mise en exergue par Hardin (1968) peut être dépassée si on se défait justement de cette dichotomie qui invisibilise les alternatives et si l'on étudie avec attention la capacité des collectifs d'acteurs à s'auto-organiser autour de ressources collectives (Ostrom, 2010a). Pour les théoriciens de l'économie solidaire, l'enjeu est identique. Ils voient dans les organisations de la société civile les acteurs intermédiaires indispensables (hors Etat et hors marché) pour favoriser le développement d'une économie plurielle dont la vocation est la démocratisation de l'économie. Cependant, au-delà de ce point commun important, les deux courants de pensée s'inscrivent dans des histoires et des contextes fort différents. L'objet de ce papier de recherche est de s'interroger sur les articulations possibles entre les deux constructions théoriques afin d'autoriser une plus grande connaissance et une meilleure appréhension des enjeux de terrain des organisations de l'économie sociale et solidaire, qui ont été reconnues en France par une loi cadre. Pour explorer cette question, nous avons choisi un terrain de recherche qui se situe au croisement possible des deux cadres d'analyse. Le PHARES est un pôle territorial de coopération économique (PTCE) situé dans la région parisienne. Il a la particularité d'offrir à ses membres, qui sont des organisations de l'économie solidaire, la mutualisation d'un lieu de travail et des espaces collaboratifs. L'objet de la recherche est de s'interroger sur les particularités et les conséquences de la mise en œuvre d'un commun urbain sur l'action d'organisations de l'économie solidaire partageant un même territoire. Après avoir posé dans une première partie les fondements des analyses se réclamant des communs et de l'économie solidaire, nous étudierons les conditions de l'articulation des deux courants de pensée. Nous nous en servirons alors pour appréhender notre étude de cas et envisager la mise en œuvre d'une grille d'analyse pertinente pour les organisations de l'économie solidaire organisées autour de communs.

## 2. Comment articuler communs et économie solidaire ?

### 2.1. Des communs physiques aux nouveaux communs

Les travaux d'Ostrom sur les biens collectifs rivaux et non exclusifs ont permis d'initier le courant de recherche sur les communs (Ostrom, 2010a). Ostrom a notamment travaillé sur des

communs qualifiés rétrospectivement de « physiques » ou « fonciers ». Ses travaux l'ont ainsi conduite à s'orienter vers l'étude des pêcheries, des pâturages, des points d'eau, des forêts... Elle a entre autres analysé comment des collectifs auto-organisés autour de ces ressources naturelles pouvaient mettre en place des mécanismes de gestion pérennes et durables. L'émergence d'une auto-organisation suppose la libre interaction des acteurs locaux, des espaces pour la discussion et des formes de résolution des conflits. La démarche d'Ostrom est donc pragmatique. Elle part sur le terrain et observe les modes de gouvernance non hiérarchiques mis en œuvre autour de ressources naturelles exploitées et gérées localement. Ce que va trouver Ostrom sur ces différents terrains d'observation est une grande diversité de formes d'actions collectives et d'arrangements institutionnels (Ostrom, 2005). Elle fait l'hypothèse, comme le fait remarquer Orsi, que si « on laisse les membres d'un groupe disposer librement de leur organisation, ils seront en mesure d'organiser progressivement un système efficace et adaptatif » (Orsi, 2015). Les communs se caractérisent pour Ostrom par un long processus d'adaptation, d'ajustement, de tâtonnement. Celui-ci offre les conditions nécessaires pour l'explicitation de l'intérêt général et sa défense face aux intérêts particuliers. Selon Laville et Salmon (2015b), Ostrom s'éloigne « du néo-institutionnalisme de Williamson pour se rapprocher de l'institutionnalisme historique de Commons et Veblen ». Cela se traduit dans ses travaux par la reconnaissance de l'existence d'actions non strictement guidées par l'intérêt, du rôle des institutions dans la fabrication des valeurs, et par une approche généalogique et évolutionniste de l'économie (Chanteau & Labrousse, 2013).

Dans cette perspective, Ostrom retient de l'analyse d'Olson la nécessité de s'appuyer sur de petits collectifs (Olson, 1965), seuls en capacité de développer tout à la fois des mécanismes d'entente, de définition de règles et des mécanismes de surveillance et de contrôle efficaces (Ostrom, 2010a). En effet, l'action de « passagers clandestins » (free-riders) est susceptible de mettre en danger la ressource que les communs physiques entendent protéger. Ostrom note que la petite taille des collectifs facilite la délibération des règles, leur respect et la vigilance que chacun peut exercer à leur endroit sur l'activité des autres. Il y a là une affirmation des vertus du localisme et une volonté de développer une analyse institutionnelle au niveau le plus fin (Orsi, 2015). Dans un livre co-écrit avec Hess, Ostrom ouvre aussi la question des communs informationnels (Hess & Ostrom, 2006). Les deux auteurs précisent notamment sous quelles conditions les logiciels libres sont des communs. Elles notent en effet qu'à la différence des communs physiques, les communs informationnels sont construits sur des biens non rivaux. Dès lors, la question de la taille des collectifs s'y exprime différemment. Les communs informationnels supposent par ailleurs de nouveaux outils de collaboration.

Dans la suite des communs informationnels, d'autres communs ont été identifiés et étudiés : communs culturels, de santé, de voisinage, globaux, d'infrastructure, urbains... Hess propose de les nommer de manière groupée « nouveaux communs » (Hess, 2008). L'appellation « nouveaux communs » présente l'avantage d'attirer l'attention sur leurs spécificités respectives et sur la nécessité de les définir. Selon Hess, la multiplication du nombre de nouveaux communs identifiés dans la littérature témoigne d'une attente forte dans nos sociétés à trouver des réponses adaptées face aux phénomènes de globalisation, de marchandisation et de privatisation. Pour Bollier (2014), il s'agit en fait de se libérer des présupposés fondamentaux de

l'économie de marché pour promouvoir de nouvelles catégories épistémologiques de savoir. Pour y parvenir, les communs s'appuient sur un faisceau de droits distribués permettant de qualifier et de protéger les usages collectifs naissants que les communs entendent faire prévaloir (Orsi, 2015).

Au sein des nouveaux communs, le concept de communs urbains permet d'approcher différemment des espaces préexistants. Il peut s'agir de lieux aussi différents que des bâtiments, des places, des jardins partagés, des trottoirs, des zones touristiques. Si les communs physiques sont plutôt focalisés sur la conservation des ressources, les communs urbains sont avant tout orientés vers le développement de nouveaux usages (Coriat, 2015). Ainsi, les trottoirs peuvent devenir des communs si on laisse la liberté aux habitants de gérer en autonomie certains espaces verts dans la rue. Un immeuble privé peut devenir un commun s'il est acquis par une coopérative d'habitants dans l'objectif de se soustraire à la pression du marché immobilier et de maintenir en son sein des loyers abordables. La transition écologique peut aussi devenir un commun urbain comme le montre l'exemple de Totnes en Angleterre qui a lancé le programme des villes en transition. Ces exemples montrent que les communs urbains peuvent naître dans la ville autour de collaborations originales entre des institutions et les habitants<sup>1</sup>.

## **2.2. L'économie solidaire et son projet de démocratiser l'économie**

Si l'on fait remonter les racines historiques de l'économie solidaire aux auteurs associationnistes du XIXème siècle, il est possible de dire que celle-ci fonde son projet dans la démocratisation de l'économie (Laville, 2010). Avec le principe « un homme - une voix », les organisations de l'économie sociale ont inscrit dès l'origine dans leurs statuts le principe démocratique de leur fonctionnement. Si les organisations de l'économie sociale ont su résister au temps, elles n'ont malheureusement pas toujours réussi à transformer le paysage économique. On peut même dire que l'économie marchande a eu la plupart du temps le dernier mot en contenant leur développement, puis en transformant ces organisations de l'intérieur par le jeu de la normalisation et de la professionnalisation.

Le concept d'économie solidaire naît en réaction à cela. Il se différencie de l'économie sociale en insérant dès le départ dans sa grille d'analyse la dimension politique. C'est ainsi que les organisations de l'économie solidaire sont envisagées (malgré leur statut de droit privé) comme des organisations volontairement engagées dans des formes d'action publique (Laville & Salmon, 2015a). Pour cela, deux constats peuvent être faits. Le premier concerne la dénonciation de ce que Polanyi appelle le sophisme économiste, c'est à dire la réduction de l'économie aux seuls échanges de marché. En proposant une définition substantive de l'économie fondée sur une diversité des principes où les logiques d'échange cohabitent avec des logiques domestiques, de redistribution et de réciprocité (Polanyi, 2011), l'économie solidaire se donne ainsi un cadre d'analyse qui permet de visibiliser les actions conduites par les organisations qui s'en réclament. Le deuxième constat concerne les espaces délibératifs

---

<sup>1</sup> <http://www.culturalfoundation.eu/library/build-the-city-magazine>

nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche démocratique. L'économie solidaire approche la démocratie dans son espace citoyen et refuse ainsi de le cantonner à la seule analyse des instances internes aux organisations. Comme le font remarquer Nyssens et Petrella (2015), l'utilité sociale est généralement multidimensionnelle car elle se joue autour d'un projet en lien avec un mode d'organisation. Les bénéfices collectifs ne sont pas « un phénomène induit (une externalité) par l'activité économique, mais une dimension revendiquée par les promoteurs de celle-ci » (Laville & Nyssens 2001). Dès lors, le mode d'organisation démocratique d'une association n'est pas un plus. Il a une utilité intrinsèque. Le concept d'espace public critique développé par Habermas permet de mettre en lien la question des espaces délibératifs et l'action des associations (Habermas, 1988). Il s'agit de voir en quoi un agir communicationnel peut se développer autour d'un projet solidaire et s'exprimer dans un espace public de proximité (Laville, 2011).

Dans une démarche pragmatique, l'économie solidaire cherche à préserver la diversité institutionnelle en valorisant les formes hybrides (Nyssens & Petrella, 2015). En cela elle se rapproche de la théorie des communs. Cependant, l'économie solidaire a ses caractéristiques propres. Elle reconnaît la diversité des parties prenantes et valorise les collectifs d'acteurs hétérogènes. Elle reconnaît aussi le rôle de l'Etat pour la défense de l'intérêt général et s'inscrit dans des stratégies de co-production et de co-création avec la puissance publique. Enfin, les organisations de l'économie solidaire reposent sur une diversité de financements publics, marchands et volontaires qui leur permet de pratiquer une hybridation de leurs ressources.

### **2.3. La gouvernance et la démocratie**

La théorie des communs s'appuie sur trois critères essentiels (Coriat, 2015) : des ressources, un système de répartition des droits et règles, et des dispositifs de gouvernance. En construisant son approche autour de ressources partagées (tant matérielles qu'immatérielles), la théorie des communs est en capacité de penser les formes auto-organisées localement. Ostrom doit ensuite recourir au concept de gouvernance polycentrique pour parvenir à relier ce qu'elle observe au niveau local avec le niveau global (Ostrom, 2010b). Cependant, l'objectif de la gouvernance polycentrique est avant tout de sécuriser les accords tels que déployés par les acteurs locaux (Nyssens & Petrella, 2015). Pour Ostrom, la construction des communs s'impose sous certaines conditions particulières et pour certains biens spécifiques. Son analyse ne questionne pas la rationalité des marchés ou de l'Etat. Pour Dardot et Laval (2014), « le système de normes est toujours l'enjeu de conflits, et le droit en tant que tel est un terrain de lutte ». Ils estiment ainsi qu'Ostrom ne peut pas réfléchir à « la possible constitution politique du commun comme rationalité alternative généralisable ».

L'économie solidaire, de son côté, fait primer la grille d'analyse d'une autre économie associée à une réflexion sur le pluralisme des formes d'action publique et démocratique. A la différence de la théorie des communs, la question de la gouvernance n'y est pas centrale mais liée à la montée en puissance des organisations hybrides et au besoin de comprendre les modes d'organisation multi-parties prenantes (Borzaga & Depredi, 2015). L'économie solidaire dispose de son côté d'une réflexion conceptuelle plus orientée autour de l'action publique et de la dimension politique construite dans l'interaction des acteurs de la société civile avec l'Etat. Dans

ce contexte, la relation aux pouvoirs publics et à l'Etat est une question d'importance. Dans une perspective d'exploration de l'émancipation (Laville et al., 2015), une analyse croisée du pluralisme économique sous-tendu par une diversité des logiques (Polanyi, 2011) et du pluralisme démocratique fondé sur des formes délibératives et des espaces publics critiques (Habermas, 1988) peut être enrichie par l'étude du pluralisme des formes de gouvernance autour des communs.

Pour dépasser le marché sur un plan structurel, il s'agit de continuer le travail de connaissance et d'établir des liens entre les espaces conceptuels se réclamant d'une autre économie. Il en est ainsi de la recherche d'un commun de la connaissance des communs (Hess, 2015) participant d'une réflexion autour de l'intérêt général. Partisan du rapprochement entre l'économie solidaire et les communs, Bauwens propose des pistes allant dans ce sens (Bauwens 2015 ; Bauwens & Lievens, 2016) au travers du concept de « coopératives globales ouvertes ». Il s'agit d'un modèle de propriété et de gouvernance fondé sur le modèle multi-partenarial dont l'objectif est de coproduire du commun. Derrière les initiatives citoyennes autour des communs se dessinent en fait de nouvelles pratiques solidaires qui entrent en phase avec l'objet d'une sociologie de l'émergence (Laville & Coraggio, 2016). Il semble de plus en plus évident qu'il est nécessaire de croiser les expériences et de faire dialoguer les analyses (Eynaud, 2015 ; Eynaud & Sultan, 2014).

### **3. L'étude du cas du Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire (PHARES)**

#### ***3.1. Une méthodologie qualitative basée sur une série d'entretiens auprès d'acteurs du PHARES***

L'approche adoptée dans le cadre de cette recherche est qualitative. Elle se fonde sur une série d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des membres du PHARES (appelés « habitants »<sup>2</sup>) et de ses partenaires.

Deux guides d'entretien thématiques ont permis de collecter les données relatives aux différents acteurs concernés par le projet du PHARES. Le premier a concerné ses « habitants » et a cherché à apprécier les liens entretenus par le répondant avec le collectif, la manière dont il l'a intégré, la nature des éléments mutualisés, son appréciation de la coopération entre les structures membres, son implication dans la gouvernance, et le rayonnement perçu du collectif sur le territoire. Ont ainsi été interrogées la salariée du PHARES en charge du développement, ainsi que sept personnes appartenant à des structures membres, dont 3 cogérantes de la SCIC.

Un deuxième guide d'entretien a concerné les partenaires externes du PHARES, à savoir des acteurs appartenant à trois échelons administratifs (communauté d'agglomération, département et région) ainsi qu'à une structure de finance solidaire (réseau France Active) finançant plusieurs projets mis en œuvre au sein du PHARES. Il s'est alors agi d'interroger ces

---

<sup>2</sup> Un habitant peut tout à la fois être une personne physique ou une personne morale, un résident ayant un bureau ou partageant l'espace de co-travail.

personnes sur les soutiens apportés à la SCIC et aux structures membres, le modèle économique du PHARES, l'insertion de celui-ci dans son territoire, sa visibilité et sa crédibilité en tant que collectif. Le tableau suivant présente les structures organisationnelles, et les fonctions qu'y occupent les répondants.

**Tableau 1. Caractéristiques des personnes interrogées**

Structure	Fonction
PHARES (SCIC)	Chargée de développement
Halage	Présidente Directeur Salarié
ModEstime	Directrice
Etudes et Chantiers IDF	Directrice
Fabien Kenzo Sato	Personne individuelle
European Roma Rights Centre	Salariée
Conseil régional d'Île-de-France	Chargée de mission ESS
Conseil départemental de Seine-Saint-Denis	Cheffe du service du développement de l'ESS
Plaine Commune	2 chargées de mission ESS
Garances (fonds territorial France Active)	Directrice

Afin de développer une démarche empathique, nous nous sommes rendus à plusieurs reprises au sein du bâtiment du PHARES à L'Île-Saint-Denis, notamment dans le cadre des moments de convivialité. Cette approche vise à comprendre la nature des rapports intersubjectifs en jeu au sein de la coopérative pour mieux analyser les modalités de gouvernance du collectif et ses dynamiques d'acteurs.

Pour assurer la triangulation des données, nous avons par ailleurs procédé à une analyse de documents mis à disposition par l'organisation (statuts, projet, rapport d'activité, compte-rendu d'AG et de groupes de travail).

### ***3.2. Présentation du cas***

Nous nous intéressons dans le cadre de cette recherche à une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) nommée le PHARES (Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire). Le PHARES gère aujourd'hui un bâtiment de 1350 m<sup>2</sup> situé sur L'Île-Saint-Denis (Seine-Saint-Denis) et regroupant seize structures de l'ESS.

#### ***3.2.1. L'ambition initiale du projet PHARES<sup>3</sup>***

Le projet initial du PHARES est né au cours des années 1990 au sein d'un réseau d'acteurs de L'Île-Saint-Denis. Il fait suite au développement de nombreuses initiatives associatives, dont l'objectif affirmé était de répondre aux difficultés de la population et de contribuer au développement social et économique du territoire. L'association Halage, dont l'objet est « d'agir en faveur de l'environnement sur [le] territoire tout en favorisant la création d'emplois », et qui aura un rôle central dans l'émergence du PHARES, est en particulier née en 1994 de ce

---

<sup>3</sup> Nous renvoyons pour plus de détails sur l'émergence du PHARES à la communication de Stéphane Berdoulet, actuel directeur de Halage, et Laurent Gros faite aux XIVe Rencontres du RIUESS (2014).

mouvement citoyen ancré dans l'éducation populaire. Dans ce sillage, a émergé la volonté d'acteurs associatifs du territoire de se regrouper afin d'offrir une « réponse coordonnée et multidimensionnelle aux besoins locaux » (Berdoulet & Gros, 2014).

Cette initiative commune est née autour de deux préoccupations : d'une part, permettre aux associations membres de dégager grâce à la mutualisation les moyens nécessaires pour assurer et développer leur mission sociale ; d'autre part, favoriser la coopération entre acteurs et contribuer au développement des initiatives solidaires sur le territoire. Ressortent alors dans les discours les termes de « bouillonnement d'idées », d'« initiative citoyenne », de « rayonnement ».

Ainsi, selon un membre fondateur du projet :

« On s'était dit que se mettre ensemble c'était une solution pour développer autour de nous l'initiative citoyenne sur différentes dynamiques, sur différents thèmes. L'idée était de donner à d'autres l'envie de s'y mettre, et d'être un lieu rayonnant sur le territoire ».

Ce projet a trouvé une concrétisation dans l'acquisition en 2001 par Halage d'un bâtiment destiné à être mutualisé. Huit organisations à statut exclusivement associatif ont alors emménagé dans ce lieu. Ce collectif s'est constitué sur la base de réseaux communs existants ainsi que sur de forts liens interpersonnels entre les responsables de ces structures. L'association Halage, qui disposait de fonds propres et de la capacité de recourir à un emprunt bancaire, s'est donc portée acquéreur du bâtiment, une ancienne usine de matériel médical. La cohabitation a été juridiquement formalisée par la conclusion de contrats de bail entre cette association et les autres occupants du lieu. La surface allouée aux membres au sein de ce bâtiment de trois étages était variable, selon les besoins de leurs activités respectives, l'ensemble du rez-de-chaussée étant notamment occupé à des fins de stockage par l'une des plus grosses structures présentes, œuvrant dans le commerce équitable.

A sa création et au cours de ses premières années d'existence, ce collectif s'est fondé sur des ambitions fortes. Il s'agissait, d'une part, de parvenir à une mutualisation aboutie, comme le montre la réflexion autour d'un système de solidarité financière entre structures, et, d'autre part, de développer des actions et projets communs, d'assurer un rayonnement sur le territoire. En dépit de ces objectifs, les personnes interrogées conviennent aujourd'hui de l'échec de cette première tentative de coopération au sein d'un lieu partagé. Le regroupement physique n'a ainsi tout d'abord pas permis d'assurer la pérennité des associations impliquées, plusieurs d'entre elles ayant disparu au cours des années 2000 en raison de difficultés financières.

Les moyens n'ont ainsi pas été réunis pour permettre d'assurer une coopération entre les associations membres. En dépit des ambitions initiales, la gouvernance du lieu n'a pas pu dépasser la question du projet immobilier. L'actuel directeur de Halage fait ainsi valoir aujourd'hui :

« Quand les associations ont investi le bâtiment, l'intention et le discours qui étaient posés c'était la coopération interassociative, la synergie, le partage, le bouillonnement d'idées. Dans les faits, c'est chacun chez soi dans un bâtiment. [...] En fait, on n'a pas créé autre chose que des relations de voisinage dans un bâtiment ».

Plusieurs éléments ont rétrospectivement été identifiés pour expliquer cet échec. La dimension essentiellement immobilière du PHARES est ainsi soulignée. La réalité de la cohabitation s'est

heurtée à l'instauration d'une relation de propriétaire à locataires entre Halage et les autres structures, pesant sur les comportements et la dimension collective du projet.

En l'absence de moyens humains dédiés spécifiquement à l'animation du lieu, les associations membres, prises dans leurs contraintes quotidiennes et des difficultés financières, se sont désinvesties du collectif. La capacité à construire une coopération interassociative a de plus été contrariée par l'aménagement du bâtiment, celui-ci n'intégrant pas de réels lieux communs et de convivialité permettant de favoriser les relations informelles.

Cet état de fait s'est par ailleurs accompagné de la difficulté du collectif à se doter d'instances de gouvernance et d'une structure juridique permettant d'assurer la gestion du lieu et au sein de laquelle auraient pu être formalisés des processus de décision collectifs. Le projet de créer une association PHARES, s'il a été envisagé, n'a ainsi pas abouti. Dès lors, en l'absence de collégialité aboutie sein du lieu partagé, et de moyens suffisants, la collaboration entre membres (sur des registres formel ou informel) n'a pas pu suffisamment émerger : « L'idée était clairement que l'on pouvait discuter mais qu'à la fin, de toute façon, c'est Halage qui décidait »<sup>4</sup>. C'est ainsi qu'après quelques années d'existence, le PHARES ne compte plus à la fin des années 2000 que trois structures membres.

### ***3.2.2. De l'ambition au projet coopératif***

Malgré cette crise du projet initial, la notoriété du PHARES et la présence de ses membres dans les réseaux locaux, lui ont permis de conserver une reconnaissance et un soutien importants de la part des collectivités territoriales. En particulier, les liens entretenus avec la mission ESS de Plaine Commune (structure intercommunale), ayant elle-même eu un rôle précurseur dans les réflexions sur le nouveau dispositif des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), a permis au PHARES de se porter candidat avec succès au premier appel à projets en la matière. La reconnaissance du statut de PTCE en 2011 a ainsi été l'occasion pour le PHARES d'obtenir des moyens financiers spécifiquement dédiés à un projet de coopération, et a permis en particulier le recrutement d'une salariée en charge du développement du PHARES.

Concomitamment, l'arrivée d'un nouveau directeur à la tête de l'association Halage a été l'occasion d'une profonde réflexion sur le projet du PHARES et sur sa mise en œuvre concrète. La volonté a alors été de demeurer fidèles aux objectifs initiaux qui avaient été assignés au PHARES lors de sa création, tout en précisant le contour et les moyens nécessaires à la coopération. Le projet a ainsi été reformulé autour de trois niveaux : la mutualisation d'un lieu, un projet commun et un projet collectif. Cette conception imprègne fortement les documents émis par le PHARES et le discours des acteurs particulièrement impliqués.

Le PHARES constitue aujourd'hui un bâtiment de 1350m<sup>2</sup> aménagé sur trois étages, avec 16 bureaux privatisés, 7 salles de réunion et de formation ainsi qu'un espace de co-travail, 3 ateliers et espaces de stockage, et une épicerie. La dimension première du PHARES consiste donc à fournir aux structures membres des espaces professionnels : d'une part, des bureaux privatisés, et d'autre part des espaces collectifs, des salles de réunion. Conformément à l'ambition initiale

---

<sup>4</sup> Un directeur de structure

visant à réduire les coûts de fonctionnement des membres pour favoriser leur mission sociale, les loyers perçus sont volontairement maintenus en dessous du niveau du marché. Une vaste salle commune/réfectoire a par ailleurs été aménagée comme un lieu de convivialité. Sont également mutualisés au sein du bâtiment un certain nombre de services comme la reprographie. Afin d'assurer une véritable mutualisation de ce lieu professionnel, d'importants travaux de rénovation et de réaménagement ont été mis en œuvre et pris en charge exclusivement par Halage, ce qui a été voulu par la direction de cette association comme un gage de confiance à l'égard des partenaires encore présents, comme un signal de la volonté de s'engager dans une véritable coopération.

Le deuxième niveau de réflexion correspond au « projet commun », c'est-à-dire à la volonté de doter le lieu d'une gouvernance collective et d'inscrire le projet dans quatre principes affirmés : l'engagement volontaire, la décision partagée, la solidarité et l'autonomie des membres. L'objectif est alors de « donner du pouvoir au collectif, aux habitants du PHARES ». Il s'agissait pour cela de « passer d'une gouvernance Halage à une gouvernance collective », et de faire « sortir formellement Halage du projet du PHARES »<sup>5</sup> afin de rompre la relation inégalitaire qui avait pesé sur sa gestion. Cette volonté est en particulier passée par le choix de doter le collectif d'une structure juridique, sous le statut de société coopérative d'intérêt collectif, ayant pris le nom de la Cité PHARES et ayant pour objet la gestion et l'animation du bâtiment.

La SCIC a été dotée d'un collège unique des sociétaires et d'une cogérance composée de quatre personnes : la salariée du PHARES, un représentant de Halage et des membres de deux autres structures. Les cogérants n'appartiennent pas uniquement aux associations « historiques » du PHARES, deux d'entre eux étant arrivés après la refondation du projet en 2012. La gestion du bâtiment a été confiée au moyen d'un contrat de bail commercial à la SCIC par Halage, qui en demeure propriétaire. La SCIC recourt quant à elle à des contrats de services avec les structures membres, cela permettant une rupture rapide en cas de besoin et une liberté d'engagement. Cette coopération dans le lieu passe également par la volonté de développer les prestations croisées entre structures membres, et favoriser les flux économiques au sein du PHARES. La gestion collective des problématiques communes aux « habitants » passe par la constitution de groupes de travail, portant sur des questions très diverses, ponctuelles (signalétique par exemple) ou de plus long terme (développement de projets communs, réflexion sur le modèle économique).

Enfin, conformément à l'ambition initiale des fondateurs du PHARES, il s'agit de mettre en œuvre un « projet collectif », c'est-à-dire de chercher à « proposer des réponses innovantes sur le territoire par la démarche collective de construction de projets »<sup>6</sup>. L'objet du PHARES comprend ainsi l'objectif de devenir un « pôle apprenant » et un « pôle ressources » pour le territoire et les initiatives solidaires.

Suite à cette réflexion globale et à la recherche de nouveaux membres sur cette base, l'ensemble de l'espace disponible a pu être alloué, avec l'arrivée de nouvelles structures en 2012 et 2013. Les « habitants » sont ainsi aujourd'hui au nombre de seize.

---

<sup>5</sup> Un directeur de structure

<sup>6</sup> Projet du PHARES

### **3.2.3. Du lieu partagé au rayonnement sur le territoire**

Ces trois niveaux, tels qu'ils ont été réfléchis et tels qu'ils structurent le projet du PHARES, imprègnent fortement l'argumentaire des acteurs impliqués. Au-delà des discours de légitimation, la refonte du projet du PHARES montre la capacité à fonder un collectif ancré dans un lieu mutualisé et rayonnant sur le territoire, vecteur d'innovation sociale et de biens communs.

Les différents membres interrogés soulignent tout d'abord fortement la plus-value que représente le PHARES en termes de mutualisation et de proximité. Les locaux mis à disposition à un coût faible permettent l'accueil de structures dont la mission s'inscrit dans le projet, mais disposant parfois de ressources limitées dans leur phase de développement.

L'ambition d'une mutualisation des excédents et des déficits de trésorerie, conformément au principe de solidarité énoncé dans le projet, demeure embryonnaire mais existe toutefois, notamment par la souplesse dans la gestion des échéances relatives aux loyers des « habitants ». De manière plus informelle, les structures interrogées soulignent les bénéfices retirés de la proximité, notamment en termes de circulation des compétences :

« A un certain stade, il fallait recruter un encadrant technique et une assistante sociale. Là aussi, c'était facilitant, parce que si j'avais une question en droit du travail qui arrivait, il suffisait que je monte à l'étage et j'avais une personne qui soit avait l'information, soit me trouvait la personne qui l'avait en deux secondes, soit avait la bonne référence »<sup>7</sup>.

La proximité physique est également un moyen pour les membres de bénéficier de la notoriété du PHARES et, plus directement, de rencontrer les acteurs du territoire, notamment publics qui se déplacent fréquemment sur les lieux.

L'idée d'un projet commun autour d'une gouvernance collective et d'un lieu professionnel et convivial a également été permise par cette remise à plat du projet, même s'il ressort de nos observations la difficulté d'impliquer l'ensemble des structures membres, certaines étant plus ou moins présentes dans les lieux et plus ou moins intéressées au développement d'un projet commun. Il n'en demeure pas moins que la refonte du projet du PHARES, l'instauration d'une gouvernance collective et le recrutement d'une salariée en charge de l'animation du collectif, ont été l'occasion de conforter la coopération entre les membres, et de dissocier du projet du PHARES l'association Halage qui l'a initialement porté.

« Maintenant on est dans une façon de coopérer, on s'est donné les moyens, même si c'est toujours fragile, d'avoir une dynamique commune. Une dynamique commune ce n'est pas simplement de dire que l'on va se mettre ensemble, que l'on va faire tout ensemble, il faut aussi s'en donner les moyens »<sup>8</sup>.

L'existence de conceptions et d'un projet partagés permet ainsi de ne pas restreindre le PHARES à une simple mutualisation de moyens, comme le révèlent notamment les processus de cooptation mis en œuvre pour sélectionner les nouveaux membres du PHARES. Cette sélection se fait ainsi par consensus en interne au regard des missions des organisations candidates, celles-ci ne relevant pas nécessairement du statut associatif mais devant s'inscrire dans les principes de l'ESS, travailler dans le champ social et/ou environnemental, et avoir une action

---

<sup>7</sup> Une directrice de structure

<sup>8</sup> Un membre fondateur

concrète sur le territoire. La mission de la structure constitue le critère premier de ce choix, et la cooptation mise en place cherche à écarter les « passagers clandestins » dont les motivations seraient étrangères à ce projet partagé.

De même, l'animation du lieu et l'émergence d'une gestion collective se retrouve dans la vie quotidienne du lieu et le respect de valeurs communes :

« Le problème que l'on va avoir est plus un problème avec une structure qui est un petit peu à la marge, qui est un petit peu en difficulté, qui ne va pas respecter certaines choses du collectif, du vivre ensemble [...]. On maintient cette idée de bienveillance, on essaye de comprendre pourquoi il se passe cela. De toute façon, il y a certaines valeurs sur lesquelles on sera intransigeant. [...] Il faut un engagement à faire évoluer vers l'ESS, même si on est plutôt dans une posture d'accompagner la structure à s'améliorer »<sup>9</sup>.

Au-delà de cette coopération entre structures présentes dans le bâtiment, le projet du PHARES est d'apporter aux habitants du territoire sur lequel il est implanté des réponses adaptées en matière de développement local, d'insertion professionnelle, et d'amélioration de l'environnement. La gestion du collectif a ainsi été voulue comme un moyen d'assurer les conditions d'une coopération débordant les frontières du PHARES. Il a ainsi facilité l'émergence d'initiatives, que ce soit par l'accueil de structures en développement ou l'élaboration de projets communs à plusieurs membres.

Dans le premier cas, des porteurs de structures ont ainsi pu être accueillis dans les murs du PHARES et, sur la base de leur projet, être accompagnés dans sa réalisation. C'est ainsi qu'un atelier de couture d'insertion a pu se créer et s'installer dans le bâtiment, bénéficiant d'un local adapté à cette activité, des compétences et de conseils des autres membres, d'un soutien financier, de la notoriété du PHARES auprès des financeurs publics.

« Il y a également une reconnaissance territoriale et c'est beaucoup plus simple pour être connu : les partenaires institutionnels viennent ici. C'est bien plus compliqué lorsque l'on est tout seul, que lorsque l'on est introduit par quelqu'un du PHARES »<sup>10</sup>.

Le PHARES ne souhaite toutefois pas se constituer comme une pépinière dans la mesure où la construction d'une relation de long terme entre les « habitants » autour de valeurs et de missions communes est privilégiée.

L'émergence d'initiatives dans les murs du PHARES est également passée par le développement de projets communs impliquant plusieurs organisations membres. A titre d'exemple, est aujourd'hui porté par deux structures du PHARES le projet COMPIC, qui consiste à développer une solution de compostage industriel de couches jetables. Ce projet est né de discussions et de rencontres informelles au sein du PHARES, autour d'une ambition commune aux deux associations impliquées et au porteur du projet, de créer une activité hors du cadre contraignant de l'insertion par l'activité économique, de contribuer au développement économique et social du territoire tout en concourant à la protection de l'environnement.

Comme le résume ainsi le porteur de ce projet :

« C'est vraiment une bonne illustration de ce que veut être le PHARES : [...] Il y a des acteurs qui ont des envies communes et qui se mettent autour de la table pour faire émerger des choses. [...] L'idée c'était de

---

<sup>9</sup> Une directrice de structure

<sup>10</sup> Une directrice de structure

dire, sur nos territoires d'intervention, qu'on a envie plutôt que d'être des acteurs de l'insertion, de créer une nouvelle activité qui soit une activité économique non subventionnée, créatrice d'emplois et qui puisse être des suites de parcours pour les publics suivis par les associations. Et puis aussi avec une volonté d'être dans une activité productive dans le sens où on est beaucoup sur des territoires désindustrialisés et que notre projet est dans le secteur secondaire ».

Ce projet, actuellement au stade des études de faisabilité, implique des moyens en recherche et développement considérables, dont l'appartenance au PHARES permet de faciliter l'obtention auprès des différents partenaires publics et financiers.

« Là, l'avantage c'est que si c'était moi qui avais monté ce projet-là tout seul, peut-être qu'ils ne me feraient pas autant confiance dans le sens où ce qui était important c'est qu'il s'agissait d'acteurs connus par ces différents partenaires, qui avaient leur confiance dans le sens où ce sont tous des partenaires qui soutiennent le PHARES et ils voient que le PHARES tient ses promesses et que cela marche plutôt bien. Donc on avait des interlocuteurs qui étaient en confiance et du coup on a pu décrocher des fonds, à chaque fois en passant par des mécanismes d'appels à projets. Mais on a pu avoir la confiance et ensuite au bout de quelques mois débloquer le budget pour bosser à plein temps là-dessus, commanditer les études éventuelles, etc. »<sup>11</sup>.

Par ailleurs, les membres du PHARES ont su inscrire le collectif au sein d'une gouvernance élargie, par la réflexion menée avec différents acteurs externes et sa présence dans les différents réseaux locaux (organisations locales de l'ESS, réseau des PTCE). Des membres du PHARES sont ainsi présents au sein des instances de gouvernance de structures de l'ESS partenaires. Le dialogue étroit entretenu avec les différents échelons de l'administration assure par ailleurs une forte reconnaissance institutionnelle. Le PHARES constitue ainsi, conformément à la typologie dressée par Gianfaldoni et Lerouillois (2014), un PTCE avec forme structurelle de type mono-centrique élargie.

Enfin, le PHARES se conçoit comme un « pôle ressources ». Il s'agit à ce titre d'apporter une compétence de conseil et de soutenir les initiatives de l'Economie sociale et solidaire sur le territoire ou en dehors, voire de contribuer à une coconstruction des politiques publiques dans ses domaines d'intervention. Des travaux ont ainsi pu être menés avec les pouvoirs publics (DIRECCTE) et avec le monde universitaire, notamment pour s'intéresser à la mesure de la performance des parcours d'insertion, au-delà des outils actuellement en vigueur dans ce champ d'activités soumis à une forte régulation tutélaire.

#### 4. Discussion et conclusion

La refondation d'un collectif organisé autour d'un lieu mutualisé a montré l'importance de moyens dédiés à l'animation de ce lieu afin de créer les conditions de la coopération. Le financement de cette coopération n'est toutefois pas pérenne dans la mesure où il est fortement lié aux financements publics d'« amorçage » obtenus suite à la reconnaissance du statut de PTCE, ces fonds n'étant accordés que pour une durée de trois ans. Une nouvelle voie de la coopération pourrait émerger au travers de la réflexion commune engagée au sein du PHARES sur l'avenir de son modèle économique. Cette réflexion collective souligne l'intégration dans les comportements de la coopération dans la mesure où elle repose sur la volonté

---

<sup>11</sup> Le porteur du projet

partagée de trouver les moyens nécessaires à l'animation du lieu. A ainsi émergé au sein du PHARES, de manière conjointe avec des acteurs externes publics et privés, une réflexion sur la mise en place d'une fondation territoriale qui permettrait de collecter des moyens supplémentaires et dont la gestion pourrait être confiée à un comité composé de porteurs de projets et d'experts de l'accompagnement. Cette dernière perspective illustre ainsi la gouvernance élargie et multi-partenariale que peut mettre en œuvre un collectif de personnes et d'organisations, à partir d'un lieu commun, au bénéfice des initiatives solidaires sur le territoire.

Au travers de cette étude de cas, nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure un commun urbain peut être le vecteur du développement d'un réseau d'économie solidaire sur un territoire local. Nous avons fait l'hypothèse que la nature de la gouvernance mise en œuvre dans un lieu mutualisé (Eynaud, 2015) peut influencer et/ou favoriser le développement d'une économie solidaire au plan local.

L'étude de terrain montre l'existence de deux niveaux d'analyse. Lorsque la question du PHARES est évoquée, les acteurs rencontrés évoquent dans un premier temps l'importance du partage d'un même lieu pour des raisons de convenances personnelles : faiblesse du loyer, disposition de services communs, convivialité de l'espace. Le premier niveau envisagé est donc celui de la mutualisation du lieu avec pour corollaire des avantages individuels pour chacun des habitants. Les entretiens approfondis font cependant ressortir un deuxième niveau d'analyse. Il s'avère que le partage du lieu autorise par moment le passage de la mutualisation à la coopération. Des actions conjuguées non anticipées naissent dans l'échange entre les membres du PHARES et aboutissent à des collaborations qui n'auraient pas vu le jour autrement.

Dans la capacité du collectif à passer de la mutualisation à la coopération sur le territoire d'action local se jouent des problématiques de gouvernance qui doivent pouvoir capter des éléments formels et informels. Sur le plan formel, il s'agit pour le groupe de pouvoir consolider le partenariat, comme le montre la réflexion sur le modèle d'affaire du collectif, sur la pérennisation de l'animation et du développement, et sur la structure opérationnelle la plus adaptée de collectif. Des discussions ont lieu autour d'une extension de la surface du lieu qui pourrait permettre de stabiliser le modèle d'affaires tout en étendant la capacité d'influence du projet sur le territoire. Ces enjeux ont des correspondances à trouver avec les modalités de gouvernance à définir collectivement. Sur le plan informel, il apparaît que la proximité physique des acteurs sur le lieu partagé de travail permet de les renforcer dans leurs compétences et dans leur capacité à monter des partenariats. Le registre en jeu est celui de la convivialité (Caillé *et al.*, 2011) et renvoie à la configuration de l'espace et à son aménagement. Certains habitants sont ainsi très sensibles à ce que le PHARES puisse être aussi un lieu qui accueille les habitants du territoire et pas uniquement les habitants du PHARES.

Dès lors, ce qui se joue dans le passage de la mutualisation à la coopération est la capacité à faire le lien entre l'organisation interne du lieu mutualisé et le pouvoir d'action de l'ensemble des organisations sur le territoire. Autour de la ressource partagée en interne, l'enjeu est de sortir des murs et de développer des échanges avec l'extérieur au travers d'un espace public de proximité. L'étude montre ainsi la double capacité du PHARES à capitaliser sur les pratiques

auto-organisées des acteurs (dans les lieux partagés) et à mettre en œuvre une gouvernance multi-parties prenantes (sur le territoire d'action). C'est au final autour de la question de l'espace qu'une gouvernance pertinente peut être articulée entre une logique de communs et une logique en prise avec les enjeux de l'économie solidaire.

## 5. Bibliographie

- M. Bauwens, 2015, « Plan de transition vers les communs : une introduction », dans *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire* (Dir. Coriat), Les liens qui libèrent, p. 275-290.
- M. Bauwens, J. Lievens, 2016, *Sauver le monde : Vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*, Éditions Les Liens qui libèrent.
- S. Berdoulet, L. Gros, 2014, « L'expérience du P.H.A.R.E.S. : de "l'être ensemble" au "faire ensemble". Histoire problématisée d'une volonté de coopérer entre organismes de l'ESS », *XIVe Rencontres du RIUESS*, Lille.
- D. Bollier, 2014, *La renaissance des communs, Pour une société de coopération et de partage*, Ed. Charles Léopold Mayer.
- C. Borzaga, S. Depredi, 2015, « Multi-stakeholder governance in civil society organizations: models and outcomes » in Laville, Young, Eynaud, *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: governance and democracy*, London, Routledge, p. 109-121.
- A. Caillé, M. Humbert, S. Latouche, P. Viveret, 2011, *De la convivialité : dialogue sur la société à venir*, Editions la Découverte.
- B. Coriat, 2015, *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire* (Dir), Les liens qui libèrent.
- J.P. Chanteau, A. Labrousse, 2013, « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom au-delà des communs : quelques enjeux et controverses », *Congrès de l'AFEP*.
- P. Dardot et C. Laval, 2014, *Commun : essai sur la révolution au XXIe siècle*, La Découverte.
- P. Eynaud, 2016, « Culture and Civil Society vital for the EU Urban Agenda », in *Build the city magazine*, European Culture foundation, p. 4-5, June.  
<http://www.culturalfoundation.eu/library/build-the-city-magazine>
- P. Eynaud, 2015, *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Dalloz, Juris Editions.
- P. Eynaud, F. Sultan, 2014, «Les associations et les communs : croiser les expériences», Juris Associations n°501, p.19.
- J. Habermas, 1988, *L'Espace public*, Éditions Payot.
- G. Hardin, 1968, «The Tragedy of the Commons», *Science*, vol. 162, no 3859, p. 1243-1248.

- C. Hess, E. Ostrom, 2006, *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*, The MIT Press.
- C. Hess, 2008, « Mapping the New Commons », 12th Biennial Conference of the International Association for the Study of the Commons, University of Gloucestershire, Cheltenham, England, July 14-18.
- C. Hess, 2015, Communs de la connaissance, communs globaux et connaissance des communs, dans *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire* (Dir. Coriat), Les liens qui libèrent, p. 259-274.
- J.L. Laville, 2010, *Politique de l'association*, Seuil.
- J.L. Laville, 2011, *L'économie solidaire*, les essentiels d'Hermès, CNRS Editions.
- J.L. Laville, M. Nyssens, 2001, The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach, in Borzage, Defourny, *The emergence of social enterprise*, Routledge, p. 312-332.
- J.L. Laville, A. Salmon, 2015a, *Associations et action publique*, Desclée de Brouwer.
- J.L. Laville, A. Salmon, 2015b, Repenser les rapports entre gouvernance et démocratie : le cadre théorique de l'économie solidaire, dans *La gouvernance entre diversité et normalisation* (Dir. Eynaud), Dalloz, Juris Editions, p. 175-189.
- J-L. Laville, D. Young, P. Eynaud, 2015, *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: governance and democracy*, London, Routledge.
- J.L. Laville, J.L. Coraggio, 2016, *Les gauches pour le XXIe siècle : Un dialogue Nord Sud*, Editions Le Bord de l'eau.
- M. Nyssens, F. Petrella, 2015, « ESS et ressources communes : vers une reconnaissance d'une diversité institutionnelle », *Revue française de socio-économie*, N°15, p. 117-134.
- M. Olson, 1965, *Logic of Collective Action*, Harvard University Press.
- F. Orsi, 2015, Revisiter la propriété pour construire les communs, dans *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire* (Dir. Coriat), Les liens qui libèrent, p. 51-67.
- E. Ostrom, 2005, *Understanding Institutional Diversity*, Princeton/Oxford, Princeton University Press.
- E. Ostrom, 2010a, *Gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck.
- E. Ostrom, 2010b, « Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems », *American Economic Review*, vol. 100, n°3, pp. 641-672.
- K. Polanyi, 2011, *La subsistance de l'homme : la place de l'économie dans l'histoire et la société*, Flammarion.