

ADDES

Colloque Gouvernance et ESS

9 octobre 2018

**TROISIÈME SESSION : perspectives en matière de gouvernance dans l'ESS.**

***Les communs, un renouvellement démocratique des gouvernances ? Etude de cas dans les Hauts de France***

**Amélie LEFEBVRE-CHOMBART, Pierre ROBERT**

# **Les communs, un renouvellement démocratique des gouvernances ?**

## **Étude de cas dans les Hauts-de-France**

Amélie Lefebvre-Chombart

Docteur en géographie

Post-doctorante ChairESS - laboratoire CLERSE (UMR 8019)

Pierre Robert

Docteur en économie

Post-doctorant ChairESS - laboratoire CLERSE (UMR 8019)

**Résumé :** Cet article aborde la problématique de la gouvernance dans l'ESS, à partir de l'approche des communs. Nous comparons deux projets de construction de commun identifiés dans la région Hauts-de-France : le SIILAB, initié par une administration déconstruite de l'État, et l'Assemblée des Communs de Lille, une initiative citoyenne. L'étude comparative fait ressortir la manière dont se transpose le principe du commun dans la gouvernance de ces deux initiatives. Ce qui nous permet de pointer certaines limites du fonctionnement en commun, relatives aux rapports entre membres des communautés et à la capacité d'impulser de manière durable des dynamiques coopératives.

**Mots clés :** économie sociale et solidaire, communs, gouvernance, région Hauts-de-France, action publique.

## Introduction : la problématique institutionnelle du Commun

Dans ses travaux, Ostrom considère les « communs » comme des systèmes organisationnels auto-organisés et auto-gouvernés visant à administrer une ressource considérée comme un bien commun. Dardot et Laval (2014) ont prolongé cette dimension institutionnelle de la problématique des communs et ont évoqué le « commun » comme un principe d'action politique. Ils en ont tiré l'idée de « *praxis instituante* », qui suppose un mode de gouvernance auto-instituée par les citoyens. Ce mode peut entrer *a priori* en contradiction avec une structuration publique des « communs ». Cependant, Dardot et Laval (2014) estiment que les pouvoirs publics peuvent soutenir le commun comme principe politique, en faisant – c'est une première intuition de leur part – de la coopération démocratique un critère d'aide publique à l'ESS.

En nous positionnant directement dans cette problématique, cette recherche vise, dans une perspective comparatiste, à analyser la manière dont les acteurs de l'ESS s'approprient un projet de construction de « commun », qu'il soit initiée par l'État ou qu'il soit le fruit d'une initiative citoyenne. Nous cherchons à étudier en quoi cette « structuration » a des effets sur les modalités de construction de coopérations territoriales. Notre objectif est également de décrire finement les dispositions de gouvernance démocratique et les apories des modalités choisies.

Pour cela, notre étude s'appuie sur deux terrains d'enquête, identifiés au sein de la région Hauts-de-France, qui cherchent à initier une démarche et un mode de fonctionnement en commun. Le premier est le SIILAB<sup>1</sup>. Il s'agit d'un laboratoire d'innovation sociale et territoriale à destination des acteurs de l'ESS en Hauts-de-France. Il est impulsé par une direction déconcentrée de l'État, la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS). Au cœur de la démarche du SIILAB est affichée la co-construction entre administration publique et acteurs de l'ESS au service de ces derniers et des citoyens. Le second terrain est l'Assemblée des Communs de Lille<sup>2</sup> (ACs). Cette initiative se définit comme un « *réseau et femmes et d'hommes qui s'intéressent aux pratiques collaboratives et aux initiatives collectives qu'on appelle les communs* ». L'objectif est de construire un espace d'échanges dans le but d'accompagner l'émergence des nouvelles initiatives solidaires en communs (Mahieu, 2017).

L'article débute par un cadrage théorique de la problématique institutionnelle des communs, en revenant sur les travaux d'Ostrom et de Dardot et Laval (partie 1). Nous revenons ensuite sur la méthodologie d'enquête et la grille d'analyse mobilisée (partie 2). Dans la troisième partie, nous analysons les modalités de gouvernance et nous interrogeons également la participation des membres à la production des règles d'organisation et d'action (partie 3). Pour terminer, nous soulevons plusieurs tensions dans le fonctionnement de ces initiatives qui interroge la possibilité d'une action collective en commun dans l'ESS (partie 4).

---

<sup>1</sup> <http://hauts-de-france.drjscs.gouv.fr/spip.php?article1469>

<sup>2</sup> <http://lille.lescommuns.org/>.

# 1. La question de la gouvernance dans les communs : retour sur Ostrom et Dardot et Laval

## 1.1. Les communs chez Ostrom : la question institutionnelle

La notion de « commun(s) » a été réintroduite par les travaux d'Elinor Ostrom et l'école d'Indiana. Pour eux, un commun se définit par l'articulation de trois éléments (Coriat, 2013 ; Coriat et *al.*, 2015) : un système de ressources matérielles ou immatérielles ; une distribution des droits de propriété entre « commoners » définissant le mode d'accès à la ressource, les règles d'usage et les obligations des participants ; une structure de gouvernance collective qui décide et fait appliquer les droits, règles et obligations.

À partir des années 1990, Ostrom et son équipe ont examiné des dizaines de cas empiriques de système de ressources naturelles dites « communes ». Ils ont montré qu'un système de ressources gérées en communs est à même de garantir la soutenabilité de cette ressource. Il existe en effet de nombreux exemples de communautés où les usagers ont établi des dispositifs institutionnels, des formes de gouvernance et des systèmes de répartition des droits de propriété, qui contribuent à remplir cet objectif de soutenabilité et de développement des biens communs. Ce sont finalement ces systèmes institutionnels qu'Ostrom désigne par les « communs ». Elle définit les communs comme des « *systèmes de ressources communes durables autogouvernés et auto-organisés* » (2010, p. 77). Les communs sont donc avant tout des « *dispositifs institutionnels relatifs à la gouvernance et à la gestion des ressources communes* » (Ostrom, 2010 ; p. 8), mis en place par les individus « commoners » qui s'approprient ces ressources. Il n'y a pas d'appropriation publique ou privée, mais une forme d'appropriation collective. On voit donc qu'il existe deux dimensions centrales à la problématique des communs : celle juridique<sup>3</sup> de la propriété partagée des biens (Ostrom et Schlager, 1992 ; Orsi, 2013, 2015), et celle socio-économique des « institutions » assurant la soutenabilité (Sauvêtre, 2016b).

La dimension institutionnelle de la problématique porte sur l'action collective auto-gouvernée et auto-organisée et donc sur les dispositifs institutionnels qui assurent cette gouvernance. Ainsi, dans la perspective d'Ostrom, les communs sont avant tout un problème d'action collective et de gouvernance (Chanteau et Labrousse, 2013 ; Weinstein, 2015 ; Sauvêtre, 2016b). Elle s'interroge sur la manière dont un groupe d'utilisateurs d'une ressource peut s'organiser autour de règles pour se gouverner lui-même, afin de bénéficier des ressources, tout en préservant des conduites opportunistes, et en s'assurant de la soutenabilité de ces ressources. Ostrom montre ainsi l'importance de laisser les acteurs discuter et élaborer en commun leurs propres règles de gouvernement. Ce qui l'amène à mettre en évidence huit conditions d'un commun soutenable<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> La dimension juridique a fait l'objet de développement important, avec l'extension de la problématique des communs aux biens informationnels, notamment dans le domaine le logiciel libre (Coriat, 2013 ; Coriat et *al.*, 2015). L'intérêt d'Ostrom est ainsi d'avoir réintroduit la notion de faisceau de droits (Commons, 1924), en définissant cinq types de droits de propriété : 1) les droits d'accès à la ressource, 2) les droits de prélèvement, 3) les droits de gestion, 4) les droits d'exclusion de ceux à qui on veut retirer leurs droits sur la ressource, 5) les droits d'aliénation de ces mêmes droits.

<sup>4</sup> les limites du commun sont clairement définies ; les règles d'usage sont adaptées aux conditions locales et aux moyens matériels ; les usagers de la ressource participent régulièrement aux décisions collectives sur les règles ; les usagers s'investissent dans des activités de surveillance pour vérifier le respect des règles ; il existe un

Les communs évoquent donc avant tout un problème (d'auto-)gouvernance. Approfondissant cette question de la gouvernance chez Ostrom, Weinstein (2015 ; 2017) retient trois dimensions d'une gouvernance en commun, qui se distingue du marché, de l'État et de l'entreprise, trois systèmes institutionnels caractérisés par une gouvernance hiérarchique. Au contraire dans les communs on retrouve une dimension d'auto-organisation avec une participation de l'ensemble des membres d'une communauté ; une dimension de gouvernance polycentrique fondée sur la coopération des partenaires égaux et la décentralisation plutôt que la coordination d'un centre ; un rapport entre pairs qui s'opposent aux rapports hiérarchiques.

## **1.2. Dardot, Laval et la problématique institutionnelle du Commun : le commun comme principe de l'agir politique**

Dardot et Laval (2014) ont poursuivi la réflexion d'Ostrom sur la dimension institutionnelle de la problématique des communs, tout en soulignant les limites de son travail. Ces auteurs définissent le « commun » comme un principe d'action politique qui peut se formuler ainsi : « *seule la co-participation à la décision produit une co-obligation dans l'exécution de la décision* » (2014 ; p. 87). Pour comprendre ce principe, ils évoquent l'idée de « *praxis institutive* », c'est-à-dire une pratique d'auto-institution de la société qui renvoie à sa capacité créatrice à s'instituer politiquement. Ce principe suppose un mode de gouvernance auto-instituée par les citoyens. Le commun – en tant que norme spécifique de l'agir politique – implique que les contributeurs d'une même activité possèdent un droit égal à élaborer les règles d'organisation de cette activité, en conséquence de quoi, ils sont eux-mêmes obligés par cette règle. En effet, la fixation commune des règles institue une réciprocité « politique » fondée sur une obligation morale.

L'approche de Dardot et Laval approfondit la question de la gouvernance, en faisant du commun plus qu'une manière différente de gérer les ressources, mais une façon alternative de faire société. Cette alternative du commun s'oppose au principe de concurrence qui régit les rapports sociaux dans les États soumis à la rationalité néolibérale. Dans cette perspective, le commun a une portée politique comprenant deux dimensions centrales : d'une part la délibération collective doit se substituer à la concurrence, et d'autre part les règles, établies de façon démocratique, doivent aboutir à une propriété collective de ce qui est du ressort de l'intérêt général, de manière à éviter, l'appropriation privée des ressources par une minorité (Sauvêtre, 2016b).

La théorisation du principe politique du commun est étroitement liée à l'émergence d'un mouvement social qui s'en réclame. L'approche proposée par les deux auteurs se fonde sur une étude des luttes sociales et politiques qui se revendiquent des communs. Ce mouvement a des effets concrets sur les pratiques d'organisations d'activités économiques. Les formes d'actions collectives qui s'en revendiquent cherchent à remettre plus de démocratie dans les

---

système de sanction graduelle en cas de non-respect des règles ; des mécanismes de résolution des conflits existent ; les parties prenantes disposent d'un droit à élaborer les règles du commun qui est reconnu par des entités de plus haut niveau notamment les pouvoirs publics externes ; les usagers peuvent prendre appui sur différents niveaux d'institutions imbriquées, tant qu'ils sont autorisés à conserver leurs propres règles.

processus de décisions, à instituer un mode de fonctionnement plus coopératif et moins hiérarchique, qui engagent plus de liens de réciprocité et recherchent avant tout une finalité sociale (Sauvêtre, 2016). Avec Dardot et Laval, le principe du commun trouve une extension et peut désormais s'appliquer au champ socio-économique, comme au champ politique.

On voit ici que le mouvement des communs a de très grandes proximités avec l'économie sociale et solidaire. Ces convergences ont été soulignées par plusieurs auteurs (cf. notamment Nyssens et Petrella, 2015). Cependant, dans le contexte actuel, ces convergences restent limitées, estiment Dardot et Laval, car les organisations de l'ESS finissent, par isomorphisme institutionnel, par intégrer les normes managériales et bureaucratiques dominantes. Dès lors, pour que l'ESS s'inscrive dans la forme politique du commun, il est nécessaire que les organisations transforment certaines de leurs pratiques en visant la coopération démocratique (Sauvêtre, 2016 b)<sup>5</sup>.

Même si on peut discuter ce constat de Dardot et Laval sur l'isomorphisme institutionnel des organisations de l'ESS, leurs propositions interrogent l'émergence d'actions dans le champ de l'ESS qui se revendique du commun. Dans la région Hauts-de-France, on voit ainsi naître des initiatives citoyennes qui se développent en se saisissant de cette notion ; c'est le cas de l'Assemblée des Communs de Lille (ACL) qui fait l'objet de notre étude. Sur la base des propositions de Dardot et Laval, il nous semble intéressant d'étudier le mode de fonctionnement de cette initiative notamment la manière dont les contributeurs à l'ACL produisent des règles d'auto-organisation et d'action qui doivent fois susciter l'action collective par la coopération. Pour les deux auteurs, le commun est aussi un principe de transformation possible du champ politique dans une direction plus démocratique (Sauvêtre, 2016b). Dans cette perspective, de même que les activités économiques, la démocratie représentative et la pratique professionnelle du politique sont remises en cause au profit d'une organisation inclusive des citoyens autour de la co-participation et de la prise de décision commune. Le mouvement des communs revendique ainsi le droit à la participation des sujets à l'organisation et à la gouvernance directe de l'action publique (Coop des Communs, 2017). Il y a donc, derrière cette idée, une forme d'auto-limitation du pouvoir étatique qui doit profiter à l'organisation collective citoyenne. Dès lors, il paraît intéressant d'étudier des dispositifs d'action publique qui cherche à s'orienter vers le commun et qui veulent donc contribuer à plus de coopération démocratique. Le SIILAB, deuxième terrain de cette étude, nous est donc apparu pertinent.

---

<sup>5</sup> Cette logique transformative que porte ce principe de commun n'est pas sans rappeler la manière dont l'économie solidaire s'est positionnée en contrepoint de l'économie sociale et qu'elle a incarnée une logique « par le bas ». Ainsi, l'économie solidaire relève d'une grande proximité avec le principe politique du commun, lorsqu'elle est définie comme « l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens. Elle émane d'actions collectives visant à instaurer des régulations locales ou internationales complétant les régulations nationales ou supplantant leurs marques. L'économie solidaire s'accompagne d'une recherche de démocratisation de l'économie en s'appuyant sur la solidarité pour renforcer la capacité de résistance de la société à l'atomisation sociale, elle-même accentuée par la monétarisation et la marchandisation quotidienne » (Laville et Gardin, 2017 ; p.195).

## 2. Une étude comparative des constructions du commun

### 2.1. Deux « initiatives en communs » dans les Hauts-de-France

Pour interroger cette notion de gouvernance dans les communs, nous avons fait le choix d'étudier deux initiatives originales dans la région des Hauts-de-France engagées dans une démarche de communs et qui entendent contribuer à l'émergence et au développement de biens communs informationnels (Coriat, 2013 ; Coriat et *al.*, 2015). Ces deux initiatives ont émergé dans la région des Hauts-de-France et sont localisées principalement sur la Métropole Européenne de Lille. Sur ce territoire particulier, confronté à de grands défis économiques, sociaux et environnementaux (sols pollués, désindustrialisation, perte de biodiversité, mauvais indicateurs de santé, etc.) qui posent la question des ressources communes à préserver, le mouvement des communs prend de l'ampleur et interpelle l'ESS.

En effet, un nombre important de collectifs sensibilisé à la question des communs émerge dans cette région (Mahieu, 2017) où l'économie sociale a des racines profondes (Allienne et *al.*, 2007). La thématique des communs renvoie à un ensemble d'initiatives relativement récentes, qui se saisissent de la notion de commun, s'en revendiquent et agissent pour construire des communs, et les gérer en commun. À travers ce mouvement de valeurs et de pratiques, le commun apparaît comme une orientation politique et économique prise par certaines organisations l'ESS qui cherchent à mettre en œuvre un principe d'action orienté vers les communs. Dans le contexte régional, la question se pose de savoir si le commun peut fournir un nouvel horizon normatif aux acteurs de l'ESS (Sauvêtre, 2016b) qui offrirait une alternative à l'entrepreneuriat sociale (Gardin et Robert, 2018). Dès lors, comparer deux « initiatives en commun » (Mahieu, 2017 ; p.57) vient mettre l'accent sur ce caractère de « mouvement » comme une autre manière de penser et de faire l'ESS en Hauts-de-France, que nous interrogeons afin de mettre en exergue les spécificités du point de vue de la gouvernance.

La première initiative est l'Assemblée des Communs de Lille (ACL) qui se définit comme un « réseau » rassemblant les initiatives des communs. À l'origine, le projet d'Assemblée des Communs est une idée de Michel Bauwens, théoricien de l'économie du pair-à-pair, qui entend promouvoir la thématique des communs dans la société par l'instauration d'organes de représentations politiques de ces communs. Cette idée ne va pas être reprise en ces termes par l'ACL dont l'objectif va être de construire un espace de rencontres et un collectif d'échanges sur les pratiques collaboratives, dans le but d'accompagner l'émergence de nouvelles initiatives solidaires en communs. L'ACL mène notamment un travail de recensement des communs et de développement d'outils à destination des individus qui veulent développer des communs ou engagés dans l'élaboration de communs (Mahieu, 2017). Pour cela, une fois par mois, les personnes intéressées par cette thématique se rencontrent, échangent et développent des communs autour d'ateliers contributifs.

La seconde initiative est le SIILAB qui se définit comme un « living lab » d'innovation sociale et territoriale à destination des acteurs de l'ESS en Hauts-de-France. Ce projet est l'un des douze lauréats du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) transition numérique mené dans le cadre de la modernisation de l'action publique d'État par la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP). Ce projet se formalise dans un « Tiers

Lieu », mettant à disposition des outils numériques et ouverts aux acteurs de l'ESS en région. La démarche du SIILAB est fondée sur la co-construction public-privé ou public-citoyenne. L'instigation de cette initiative provient de la DRJSCS Hauts-de-France, mais seize acteurs de l'ESS, réunis au sein de sept groupes, co-animent les axes de recherches et d'actions du SIILAB. Parmi ces acteurs, on trouve des directions de l'administration déconcentrée de l'État, ainsi que des acteurs de l'ESS généralement des « têtes de réseaux »<sup>6</sup>. Le collectif est ouvert, de nouveaux partenaires ont rejoint la démarche depuis son démarrage.

Ces deux initiatives visent la structuration de « commun » dans le sens où elles élaborent des projets en communs en initiant un collectif et qu'elles développent des ressources communes afin d'impulser ces dynamiques collaboratives et les innovations sociales qu'elles produisent. L'ACL a une vocation d'incubateurs de projet, à partir des échanges au sein de ce collectif plusieurs projets ont émergé et ont pu être développé par les membres ou par leurs contributions (Mahieu, 2017). De son côté, le SIILAB se décompose en 7 axes de travail opérationnels dont l'objet est d'investir une thématique de recherche correspondant à des besoins sociaux et d'expérimenter des solutions innovantes intégrant des outils numériques pour y répondre<sup>7</sup>. L'ACL a développé un ensemble de ressources numériques grâce aux outils du logiciel libre : un chat pour dialoguer, des listes mails pour s'informer, un Loomio pour voter, un kanban pour organiser les tâches. Elle a construit notamment un répertoire et une cartographie des communs régionaux en accès libre grâce à Wikipédia<sup>8</sup> et à la plateforme Communecter<sup>9</sup>. Le SIILAB met à disposition du collectif des ressources numériques comme un Loomio pour échanger et des outils interactifs : Visimo 3D, tablettes et tableaux tactiles, ainsi qu'une imprimante 3D.

Cependant, ces deux initiatives divergent quant à la manière dont le commun se trouve « impulsé ». Ces deux projets visent une forme de coopération démocratique, mais de manière différente. Celle-ci est initiée par l'action publique, de manière « top down » pour le SIILAB. La DRJSCS Hauts-de-France est porteur opérationnel du projet, en co-animation avec la DIRECCTE et l'INSEE ainsi que le soutien de la DREAL. L'ACL est une initiative qui a émergé d'un collectif citoyen intéressé par la thématique des communs regroupant principalement des militants du milieu *open source*. Ce collectif n'a aucune structure juridique, mais il est soutenu par l'association Association Numérique et Innovation Sociale (ANIS) (Vandamme, 2017). En raison de leur impulsion différente, ces deux initiatives

---

<sup>6</sup> Parmi les 16 partenaires à l'origine du projet SIILAB, on trouve ainsi la DRJSCS, la DIRECCTE, la DREAL, l'URSSAF, l'INSEE, le Mouvement Associatif Hauts-de-France, l'Institut Godin, l'ORVA, la ChairESS Hauts-de-France ou encore l'URIOPPS. La plupart de ces organismes s'investissent dans les axes. La participation des administrations déconcentrées se formalise surtout par des personnes au sein de ces services qui ont l'habitude de travailler avec des partenaires ESS.

<sup>7</sup> Axe 1, meilleure coopération dans les travaux d'études et une mobilisation accrue de l'expertise citoyenne : collaboration et *crowdsourcing* ; axe 2, facilitation des démarches touchant les entreprises de l'ESS pour soutenir et améliorer leur capacité d'innovation via un campus numérique permanent ; axe 3, axe 4, stimulation de pratiques solidaires : par exemple pour amplifier la lutte contre l'illectronisme ; axe 4 : valorisation numérique des listes des entreprises de l'Économie sociale et solidaire en mode « Open Data régional » ; axe 5, : dialogue structuré sur le rapport entre les normes et l'innovation pour produire des référentiels d'évaluation des impacts ; axe 6, e-learning : formation "ESS" en ligne ouverte à tous pour les élus, les dirigeants, les salariés et les bénévoles ; axe 7, promotion au grand public des projets innovants.

<sup>8</sup> [http://wiki.lescommuns.org/wiki/Liste\\_des\\_communs](http://wiki.lescommuns.org/wiki/Liste_des_communs)

<sup>9</sup> <http://lille.lescommuns.org/cartographier-les-communs/>



interrogent les hiérarchies entre acteurs et la structuration des communautés porteuses de ces initiatives. La comparaison de ces deux types d'organisation permet d'étudier différentes façons dont l'approche des communs est mobilisée par des acteurs et la manière dont elle se traduit du point de vue de la gouvernance des initiatives.

## 2.2. Présentation de la grille d'analyse et de la méthode d'enquête

Ce rapprochement de projets, qui semble assez différencié de prime abord, nous permet donc d'identifier les caractéristiques d'une gouvernance en communs. Pour cela, nous interrogeons leur mode de fonctionnement à la lumière des approches conceptuelles du commun. Nous avons spécifié auparavant la manière dont se pose la question institutionnelle chez Ostrom, puis Dardot et Laval. La problématique de la gouvernance en communs se décline ainsi en plusieurs questions qui émergent de ces éléments de cadrage. Elles nous permettent de formuler une grille d'analyse que nous mobilisons pour notre étude à travers plusieurs outils d'enquêtes (cf. encadré 1).

- 1) *Modalités de gouvernance* : il s'agit de décrire finement les dispositions de gouvernance. L'étude comparative doit nous permettre d'observer et de comprendre les modes opératoires construits.
- 2) *Production des règles en communs* : ce deuxième élément cible spécifiquement la manière dont les règles d'organisation et d'action ont été produites, qui doivent à la fois susciter l'action collective par la coopération. Nous regardons si les règles de fonctionnement ont été établies en commun : est-ce que chaque acteur a réellement la possibilité de contribuer à la construction des règles ? Nous questionnons ici le caractère « participatif » de l'action.
- 3) *Propriétés et usages* : se pose ici la question de l'utilisation effective des ressources mises à disposition des contributeurs. Cet aspect interroge plus globalement la manière dont les acteurs s'approprient les projets et les lieux.
- 4) *Structuration du collectif* : l'analyse des communautés qui portent ces initiatives vient révéler les liens préexistants ou construits durant le projet qui ont permis le développement de pratiques coopératives.
- 5) *Intérêt et finalité en commun* : l'étude des communautés met en évidence également les objectifs communs sur lesquels repose son action et qui lui permettent de travailler ensemble

### **Encadré 1 : démarche d'enquête**

Notre étude mobilise plusieurs outils d'enquêtes. 1) *Des observations participantes* dans les réunions et ateliers. 2) *Des entretiens semi-directifs* avec des personnes ressources identifiées au sein des deux terrains. Pour le SIILAB, il s'agit des personnels administratifs à l'initiative et au fonctionnement du projet, ainsi que les acteurs qui animent l'un des axes. Pour l'ACL, nous avons réalisé des entretiens auprès des contributeurs et de personnes à l'origine de l'initiative. 3) *Une démarche de recherche-action dans le cadre de la ChairESS Hauts-de-France*. Cette recherche bénéficie de l'accompagnement par un « collectif territorial de recherche » réunissant tous les deux mois des universitaires et des acteurs de l'ESS au sein de la ChairESS. 4) *Une analyse de la littérature grise et des matériaux numériques accessibles*. Les membres de l'ACL documentent l'ensemble de leur réunion et de leurs

débats sur des pages « wikis » en libre accès. Pour le SIILAB, nous avons accès aux documents, conventions et comptes-rendus de réunions ayant formalisé le projet.

### 3. Une gouvernance en commun

Ces deux initiatives développent des pratiques de fonctionnement qui leur sont propres, mais qui tendent vers une démarche de coopération. Celle-ci se formalise dans un mode de gouvernance en commun. Nous présentons ici les aspects de cette gouvernance en commun à travers l'analyse des pratiques collaboratives, du processus d'élaboration des règles et des prises de décisions, des collectifs qui soutiennent la démarche, et des finalités communes que partagent ces initiatives.

#### 3.1. Une démarche en commun : pratiques, élaboration des règles et prises de décision.

Dans ces deux initiatives, la démarche en commun se formalise dans les pratiques de coopération, le fonctionnement collaboratif, ainsi que les prises de décisions communes.

Les réunions de l'Assemblée des Communs s'organisent autour d'un moment de travail dit « collaboratif ». Chaque dernier jeudi du mois, de 12h00 à 17h00 des personnes intéressées par cette thématique des communs « tiennent assemblée » au Mutualab, un « Makerspace » et lieu de co-working lillois fondé par le collectif Catalyst et co-géré par l'association Coworking Lille qui réunit l'ensemble des personnes voulant intégrer le Mutualab, que ce soit pour bénéficier des espaces de travail ou participer au Makerspace. Ces réunions se divisent en deux séquences avec un premier temps d'interconnaissance, souvent au cours d'un repas, durant lequel chaque participant est convié à se présenter et à expliquer à la fois ses motivations et les potentiels projets ou initiatives qu'ils proposent aux collectifs pour être travaillés en ateliers (source : interview de l'ACL). Ceux-ci arrivent dans un second temps durant lequel débute véritablement le travail de contribution à la ressource commune (Dereva, 2017). La logique d'atelier insiste sur le fait que ce temps de travail prédéfini débouche forcément sur une production concrète, généralement immatérielle. La démarche en commun se formalise également dans un fonctionnement léger du collectif, qui doit permettre de faciliter la contribution du plus grand nombre. Une séance de l'ACL requiert une personne qui organise en amont et qui anime. Il y a également une fonction de secrétariat, qui peut-être tenue par la même personne, une autre, ou par l'ensemble du collectif de manière collaborative grâce à des documents partagés. Cette fonction est un incontournable du mode de fonctionnement stigmergique qui caractérise la gouvernance de l'ACL. Ce mode d'organisation est basé sur la démultiplication et la juxtaposition des initiatives, sans qu'un consensus préalable soit trouvé, mais qui s'appuie sur le consentement du collectif<sup>10</sup>. Le principe est celui de l'auto-organisation, de la libre contribution individuelle et de la reconnaissance collective<sup>11</sup>. L'ACL cherche ainsi à promouvoir les « élans contributifs ».

<sup>10</sup> Il se distingue de la décision prise en consensus, car on ne cherche pas à ce que tout le monde soit d'accord, mais qu'il n'y ait pas d'opposition. Tant que des personnes s'opposent à une décision, l'ensemble du collectif doit contribuer pour améliorer la proposition (Marsh, 2013 ; Dereva, 2018).

<sup>11</sup> Le fonctionnement stigmergique est souvent présenté comme synonyme de la « do-ocratie », une forme de gouvernance propre aux communautés *open source* et aux fablabs. Littéralement « pouvoir du faire », la do-

Dans ce type de fonctionnement par consentement, l'action est jugée *ex post*, ce qui est censé favoriser les contributions individuelles et collectives. Chaque individu peut s'engager dans un projet qu'il juge intéressant, sans devoir obtenir l'accord préalable de l'ensemble du collectif. Celui-ci garde néanmoins son importance, puisque c'est lui qui vient valider l'action, notamment par sa volonté de s'en saisir. Ce mode de gouvernance particulier met l'accent sur la pratique du commun (Dardot et Laval, 2014 ; Nicolas-Le Strat, 2016), seul le travail produit est jugé et non l'individu (Marsh, 2013 ; Albessard, 2017 ; Dereva, 2018). Un aspect essentiel de ce fonctionnement stigmergique c'est la transparence des informations. C'est ici que l'on retrouve le lien le plus tenu avec le concept de stigmergie tel qu'il a été mobilisé en biologie pour décrire un trait de comportements des insectes sociaux qui exécutent des tâches collectives conduisant à des œuvres complexes et cohérentes, en laissant des traces qui permettent la coordination des actes. Le même principe guide l'ACL qui renseigne la plupart de ses actions. Pour que chacun puisse s'approprier pleinement chaque projet sans y avoir contribué jusqu'à présent, chaque action mise en œuvre fait l'objet d'une documentation accessible et consultable par l'ensemble des membres ou ceux qui veulent rejoindre le collectif. Les outils numériques deviennent alors essentiels notamment les wikis.

Sur le projet SIILAB, il faut distinguer deux niveaux d'organisation et de décisions. Les activités au sein des différents axes font l'objet d'une auto-organisation entre les partenaires. Ces axes regroupent des organisations assez hétéroclites ; l'un des axes intègre par exemple l'URSSAF, la Direction Régionale de l'Environnement de l'Aménagement et du Logement (DREAL) et Le Mouvement Associatif Hauts-de-France. Par ailleurs, les initiatives collectives rassemblent également d'autres partenaires sollicités dans le vivier de l'ESS régional en fonction de leur lien avec la thématique. Tous ces projets relatifs aux axes de travail sont mis en œuvre sans qu'il y ait besoin d'une validation préalable du COPIL partenarial<sup>12</sup>. Les décisions dans les axes sont prises en général par consentement mutuel entre les participants. Il existe donc des modes d'organisations propres aux axes qui dépendent de la manière dont les structures porteuses d'un axe entendent travailler ensemble et de la contribution qu'elles sont prêtes à apporter au projet. Ce qui conduit à un développement variable des axes de travail<sup>13</sup>. Le bilan des actions réalisées dans chaque axe est effectué au COPIL partenarial qui prend les décisions structurantes notamment l'affectation des budgets pour la prolongation des actions. Les décisions concernant le SIILAB dans sa globalité, telle que la répartition des fonds du PIA, se prennent effectivement au sein de ce COPIL, réunissant l'ensemble des partenaires. Elles sont prises par consensus entre tous les partenaires après débat. Le COPIL a également la possibilité de changer, modifier ou édicter des règles de fonctionnement, par exemple la réorientation ou le regroupement des axes de travail. Les travaux menés au sein de chacun des axes aboutissent en effet à des complémentarités dans les réponses à apporter qui rendent pertinente une réorganisation.

---

ocratie désigne l'auto-organisation d'un collectif où chaque individu décide des actions et des projets à accomplir et les exécute de manière autonome. L'accent est donc mis sur la responsabilité individuelle et la capacité d'action ; les décisions sont prises en cours de projet.

<sup>12</sup> Les axes sont cependant ouverts à tous les partenaires du SIILAB si ceux-ci souhaitent y contribuer.

<sup>13</sup> Il en est ainsi de l'axe 3 « *lutte contre l'illectronisme* », le plus abouti à l'heure actuelle, qui se divise lui-même en plusieurs sous-axes de travail.

Ces deux initiatives engagent donc une démarche et prennent les décisions en commun. Ce mode de gouvernance a par ailleurs fait l'objet d'un processus collaboratif d'élaboration des règles au sein de ces deux initiatives.

Pour l'ACL, le mode de fonctionnement en commun s'est formalisé au fur et à mesure du temps, par des phases d'essais et d'expérimentations lors d'ateliers intitulés « *Construire dans l'action des Assemblées des Communs* » réunissant des personnes intéressées par le sujet. À l'origine, le format a fait l'objet d'une proposition, puis il a été testé et ensuite accaparé par les personnes impliquées. Il fait toujours l'objet de débats et de discussions en réunions ou sur les pages wikis et Loomio. Ce format et le mode de gouvernance ont ensuite été actés dans un « Code social » qui a la spécificité de décrire le fonctionnement de l'Assemblée telle qu'elle est. Il a été rédigé en décrivant les pratiques réelles, avec un travail de réflexivité du collectif. Ce travail a fait l'objet d'un temps contributif de 48h où cette charte des pratiques et la création de l'ACL ont été acceptées. Ce code est donc un recueil des manières de faire, plutôt qu'un cadre normatif de ce qui doit être fait.

Les règles de fonctionnement du SIILAB sont actées dans une « charte d'animation du LAB » co-rédigée par les partenaires dans le cadre d'un processus d'écriture collaborative à partir d'un document informatique partagé et de plusieurs séances de travail en groupe. Ce processus de co-écriture tient lieu d'acceptation du mode de fonctionnement et engage les partenaires dans la démarche. Le dossier de réponse du PIA a également suivi ce processus, dans une moindre mesure cependant compte tenu des délais de réponse : en quelques mois<sup>14</sup>, les 16 partenaires ont été mobilisés et associés à l'écriture du projet. Ces participants initiaux du projet ont également rédigé une « lettre d'engagement » dans laquelle sont formalisées les contributions (financières, en ETP, en compétences, en immobiliers, en réseau partenarial) qu'ils sont prêts à apporter. Ce processus collaboratif est présenté comme l'un des principaux éléments de réussite du projet : « *2<sup>ème</sup> facteur de succès : la méthode. L'élaboration du projet s'est faite avec une méthode participative et collaborative. La sollicitation large des acteurs sur la proposition de co-construire la candidature a permis un positionnement institutionnel de chacun des partenaires visés, pour un partenariat approfondi. L'écriture collaborative proposée sur 3 mois avec l'outil Framapad a permis une contribution de chacun visible et lisible de tous, consolidée par un temps de synthèse rassemblant l'ensemble des parties motivées par la volonté de porter le projet en commun* » (extrait de la réponse à l'AAP PIA). Cependant, la rapidité de rédaction de la réponse à l'AAP a influé sur le rôle endossé par les techniciens de la DRJSCS et la place particulière qu'ils tiennent dans le projet. Ce sont par exemple eux qui ont décidé en grande partie des axes, en fonction des partenaires mobilisés et des politiques publiques menées. Les 16 partenaires se sont ensuite positionnés en tant qu'animateurs en binôme au cours de plusieurs groupes de travail et séminaires. La DRJSCS vient en appui de ces axes, pour favoriser le travail collectif, soutenir la réalisation des travaux et favoriser la transversalité entre les axes.

---

<sup>14</sup> La lecture de ce délai doit prendre en considération la validation hiérarchique du projet du côté des administrations, la mise en présence égalitaire des différents partenaires publics et privés et leur mobilisation autour de valeurs communes en lien avec l'« ESS ».

La démarche en commun de ces initiatives s'organise autour d'une communauté particulière, structurée autour d'une finalité commune.

### 3.2. Une communauté structurée autour du « faire ensemble »

Nos deux initiatives prennent corps à travers un collectif constitué autour d'une démarche en commun, en ce qu'il adopte un mode de fonctionnement que ses membres estiment être constitutifs du commun. Ce collectif est circonstanciel, mais il n'en trouve pas moins ses racines et son ancrage dans un réseau de coopération beaucoup plus large que ces initiatives viennent singulariser à un instant.

Pour l'ACL, les membres historiques sont imprégnés d'une culture de la contribution aux projets *open source* et sont engagés au sein d'autres collectifs qui gravitent dans l'écosystème des communs lillois. Il s'agit notamment du collectif Catalyst qui regroupe le noyau historique de l'ACL. Catalyst est un lieu où sont expérimentées de nouvelles manières d'agir en collectif. Comme pour l'ACL, Catalyst n'a pas de structure juridique. Le collectif fonctionne par des systèmes de mails et de mailings listes. On retrouve également l'association ANIS qui sert de soutien à ces initiatives (Vandamme, 2017). Cette association s'est lancée sur la question des communs depuis longtemps. Pour ses membres, ANIS constitue un « *pied de réseaux* » : elle est « *la structure juridique avec qui on va voir les décideurs locaux* » (source : interview de l'ACL). Il n'y a que peu de frontières entre ces collectifs. En entretien, les membres évoquent l'idée de « portail d'entrée » ou de « permanence ouverte ». Aujourd'hui, l'ACL regroupe des membres circonstancielles, habitués ou nouveaux, qui s'intéressent spécifiquement à la thématique des communs et des biens communs. Ce sont principalement des personnes engagées sur les questions écologiques et des militants du libre. Certains des membres de l'ACL sont issus du milieu « *open source ecology* », des initiateurs de jardins partagés, des créateurs de tiers-lieux, des milieux de militants voire des élus écologistes.

C'est donc un collectif mouvant, avec un embryon de personnes bien investies, généralement spécialiste des technologies numériques du libre. Pour l'ACL comme pour Catalyst, l'adhésion financière n'existe pas, c'est la contribution qui, symboliquement, sert d'adhésion : « *il n'y a pas d'adhésion préalable, on vient et on contribue* ». Pour insister sur le caractère contributif de leur mode de fonctionnement, l'ACL est également présentée comme un « *complexe synaptique de contributeurs et contributrices* » (source : interview de l'ACL), qui fait office d'incubateur de projets en communs. Ainsi, il faut plutôt voir dans l'ACL, un « *groupe de projets (...) portés par des innovateurs constructeurs de communs* » (Mahieu, 2017 ; p. 59).

Le SIILAB s'inscrit également dans une dynamique d'innovation sociale par le numérique. L'appel à la recherche de « nouveaux modes de faire » entre dans le cadre du projet de simplification des procédures administratives par la numérisation. La DITP, en tant que direction interministérielle avec une vocation transversale, est engagée dans cette démarche de dématérialisation qui doit faciliter la vie des usagers dans leur demande auprès des

administrations déconcentrées de l'État. Prenant acte de ce cadre, la DRJSCS Hauts-de-France, par l'intermédiaire du SIILAB, recherche les moyens de continuer à remplir sa mission « sociale » et d'améliorer les réponses qu'elle peut fournir aux usagers et aux partenaires ESS.

Le projet SIILAB s'est constitué et se nourrit d'une vision du « faire ensemble » et de l'innovation partenariale, qui est principalement le fait de deux techniciens de la DRJSCS qui ont porté le projet SIILAB au sein de leur administration et auprès de la DITP lors du PIA « Transition numérique ». Ces deux techniciens ont beaucoup contribué à donner une identité propre au SIILAB, en ce qu'ils incarnent ses deux piliers : l'innovation numérique et la dimension partenariale. Le technicien DRJSCS en charge actuellement du SIILAB et l'un des principaux artisans du projet évoque en entretien une passion pour les outils numériques et les nouvelles manières de faire en découlant. Il met en avant le potentiel de ces technologies pour transformer l'action de l'État. Le vocabulaire employé est assez explicite lorsqu'il évoque le fait de « *platformiser les relations* » internes aux services administratifs et avec les partenaires (entretien technicien 2). Le « *rôle d'ensemblier, d'amplification des collaborations* » (entretien technicien 1) et la dimension réseau renvoient à celle qui a impulsé le projet et contacté les partenaires dès l'écriture de la réponse à l'AAP PIA. Le rôle de ces deux techniciens est relevé par l'ensemble des partenaires, ainsi que par la direction de la DRJSCS. Par ailleurs, l'un de ses principaux promoteurs évoque une acculturation des membres de la DRJSCS au travail partenarial, en raison de leurs missions et de leurs manières de travailler en collaboration avec le champ de l'ESS régional. C'est pour cette raison que le projet SIILAB s'appuie également sur les réseaux régionaux de l'ESS en Hauts-de-France, dont la dynamique partenariale est préexistante au projet. Pour les acteurs de l'ESS, ce projet est une « *manière de voir comment les pouvoirs publics soutiennent l'ESS dans un contexte de recréation de lien dans le cadre de la fusion des deux régions* ». Le collectif permet la construction d'une forme de proximité « *rien que pour le fait d'avoir ces gens autour de la table, rien que pour cela, cela joue son rôle... ce qui est intéressant dans le SIILAB, c'est la construction d'acteurs* » (entretien avec partenaire 1). Pour d'autres, regarder l'État se moderniser est « *intéressant, voir comment se fait l'action publique, dans quelles conditions, d'en tirer des choses, des enseignements. C'est une expérimentation. Donc par définition, cela révèle des choses qui marchent et qui ne marchent pas* » (entretien avec partenaire 2). Par exemple, le PIA « Transition Numérique » est l'un des tout premiers appels à projets à destination des administrations déconcentrées de l'État<sup>15</sup>. Par ailleurs, le SIILAB en tant que « lab' » d'action publique est marqué par la volonté de la DITP de tester et diffuser la dynamique FabLab/Tiers Lieux dans le public, afin de chercher et « d'expérimenter » les manières d'améliorer l'action de l'État en région, au service des usagers. Dans cette perspective, l'un des aspects essentiels du SIILAB de faire travailler les administrations déconcentrées entre elles dans une optique de coopération. Par ailleurs, d'autres techniciens de la DRJSCS prennent part au collectif. Dans cette perspective, en comparaison avec leur travail « habituel », les techniciens qui ont obtenu de leur direction du temps et la possibilité de s'impliquer dans le SIILAB, reconnaissent la liberté d'action qui leur est octroyée. Ils

---

<sup>15</sup> L'AAP a été émis par la DITP, une direction transversale en charge de la modernisation de l'action publique. Aux dires des techniciens de la DRJSCS, elle joue un rôle de premier plan actuellement au sein de l'État, car elle est en charge du programme « Action publique 2022 ».

disposent de marges de manœuvre pour « travailler autrement » et expérimenter ces nouveaux modes de faire de l'action publique.

Dans ces deux initiatives, l'accent mis sur l'innovation numérique va de pair avec une dynamique coopérative. L'idée plus spécifiquement est de promouvoir l'innovation sociale à partir des technologies *open source*. Derrière cette idée, il y a la conviction qu'avec le développement de nos usages des outils numériques notre société devient plus contributive. Le numérique est mobilisé comme un moyen d'innover et d'entreprendre en réseau (Briand, 2015). Ces technologies deviennent la base du travail coopératif et doivent favoriser le faire ensemble. Ainsi, les outils numériques utilisés par les collectifs sont considérés comme des facilitateurs du commun : ils sont mis au service de la collaboration.

L'importance des outils numériques à vocation collaborative dans le fonctionnement de l'ACL, mais aussi dans le SIILAB, évoque le mouvement « makers » (Lallement, 2015 ; Berrebi et *al.*, 2018). Afin de faciliter l'innovation, ce mouvement considère qu'il faut promouvoir une organisation qui permette le travail collaboratif. Cette culture « makers » est fortement inspirée de l'anarchisme libertaire et de l'esprit communautaire en lien avec l'innovation technologique. L'un de ses traits caractéristiques est l'innovation en coopération : le « faire ensemble » par la communauté. De ce fait, elle a des proximités importantes avec les communs et le mouvement qui s'en réclame actuellement, notamment les communs numériques ou immatériels (Broca et Coriat, 2015 ; Sauvêtre, 2016a).

Nous voyons donc que les deux collectifs réunis autour de ces initiatives regroupent des personnes hétérogènes avec des motivations et des visions différentes. Cependant, chaque communauté arrive à dépasser les motifs individuels en s'accordant sur un intérêt commun : l'innovation sociale par le numérique et le travail coopératif. Cette finalité commune vient transcender les intérêts particuliers des individus et les motivations propres à chaque acteur. Elle se perçoit dans les éléments de discours « communs » que développent ces communautés et qui structurent la démarche qui les réunit.

## **4. De la dimension politique des communautés**

### **4.1. Des limites à la dynamique en commun**

Ces initiatives instituent une gouvernance en commun, car on y observe les trois dimensions relevées par Ostrom et sur lesquels insiste Weinstein (2015 ; 2017) (cf. partie 1). Chaque membre est libre de s'engager dans la démarche. L'organisation et l'administration de ces initiatives font l'objet d'une collaboration entre les partenaires, de même que la réorientation de leur action. Les décisions sont prises à différents niveaux de façon autonome. Le fonctionnement est fondé sur une forme de réciprocité : les rapports entre les membres prônent l'horizontalité, basée sur la contribution des membres et garantie par une bienveillance à l'égard des initiatives individuelles et des prises de parole.

Cependant, l'observation et la pratique de ces initiatives mettent en exergue une difficulté récurrente des actions collectives engagées dans une dynamique de communs : l'inscription d'individu aux intérêts particuliers dans une communauté visant une dynamique collective et

coopérative. Cet écueil transparaît à travers plusieurs tensions existantes dans nos deux initiatives. Nous revenons sur cette question en interrogeant les liens structurant ces communautés et la réalité du processus de coopération démocratique, à travers les relations entre les membres, leur participation effective au projet et à l'élaboration des décisions et des règles. En définitive, nous cherchons à pointer les limites de la dynamique en communs et à savoir s'il y a effectivement coopération démocratique avec ce mode de gouvernance « en pratique ».

#### 4.2. Relations de pouvoir entre les membres

La première tension concerne les rapports entre les membres des communautés. Les communs se distinguent d'autres formes d'action collective en ce qu'ils se fondent sur une horizontalité des relations entre les membres qui suppose une coopération entre partenaires égaux et des rapports entre pairs, s'opposant aux rapports hiérarchiques (Weinstein, 2017). Cette horizontalité est mise en avant dans chacune des initiatives, mais son effectivité est sujette à caution.

Dans le cadre de l'ACL, la mise en application du principe stigmergique doit éviter le risque d'une hiérarchie de consensus (Marsh, 2013 ; Dereva, 2018). Ce mode de fonctionnement est censé accroître une forme de capabilité (Sen, 2010) en ce qu'il offre une liberté d'action en vue de la création. L'accent est alors mis sur la responsabilité individuelle et l'autonomie d'action. La contribution des membres est valorisée : l'implication dans une action fait l'objet d'une reconnaissance sociale par les pairs (Albessard, 2017). Ce fonctionnement a une visée d'efficacité en évitant de perdre du temps, « à discuter de ce qu'il faudrait faire ou pas, de ce qui est biens ou pas » (Dereva, 2018). La contribution présuppose une appropriation des outils numériques *open source*, supports d'une gouvernance démocratique contributive (Briand, 2015).

Cependant, derrière ces intentions se cachent des réalités hétérogènes en termes de mise en pratique du numérique et d'appropriation des membres de ces technologies. Comme l'interroge C.Mahieu (2017 ; p. 59), « une gouvernance démocratique qui garantisse la libre expression de tous et la décision démocratique peut-elle se réduire à un assemblage d'outils, de plus s'interfaçant quasi automatiquement ? ». Coopération démocratique et innovation collaborative entrent ainsi en tension du fait de la « confusion entre outils de conception de projets et outils de délibération démocratique » (Mahieu, 2017 ; p.59). On retrouve ainsi l'écueil du caractère excluant du numérique. Il en résulte une inégalité dans la possibilité de contribuer et par conséquent, une forme de hiérarchie dans les rapports entre les participants, notamment avec ceux maîtrisant ce type de technologies (comme c'est le cas des membres historiques du collectif). Ainsi, tous ne disposent pas des mêmes capacités à s'engager dans la dynamique de contribution numérique ou dans l'élaboration des règles par la libre interaction et la libre discussion (Weinstein, 2015) ; ce qui fait écho à la distinction chez Sen (2010) entre liberté réelle et liberté formelle. Le risque d'une gouvernance qui se réduirait à un « pilotage aux mains des spécialistes » fait l'objet de débats entre les membres (Mahieu, 2017 ; p.59). Pour réduire le coût d'accès à l'élaboration de la ressource, des sessions de formation, telles que « Vaincre sa wikitimidité », sont organisées. Plus encore que l'appropriation des outils *open source*, l'horizontalité des rapports suppose une confiance entre les membres que



garantit la transparence du fonctionnement et les « traces » laissées par les contributeurs. Cependant, cette logique du « tout documenter » entre en tension avec le principe la transparence, puisque la densité importante d'informations rend complexe l'accès à l'information pertinente et contraint l'appropriation des projets par de nouveaux membres.

Pour le SIILAB, l'horizontalité des rapports est mise en avant par les techniciens de la DRJSCS qui relèvent la liberté d'expérimentation accordée au même titre que les autres acteurs impliqués. L'ensemble des partenaires insiste également sur le dialogue d'égal à égal que permet le SIILAB entre les membres des administrations et les acteurs de l'ESS. Ils évoquent l'intérêt de cette coopération qui change radicalement leurs relations, plus souvent habituées à un rapport déséquilibré financeurs/financés. Ainsi, le SIILAB permet à la fois de dépasser la concurrence qui peut exister entre les administrations au sein même de l'État et d'engager de nouveaux rapports entre les acteurs d'un même territoire sur les sujets qui les concernent.

Cependant, au sein du collectif, la place des acteurs n'est pas équivalente et leurs intérêts à une dynamique en commun sont parfois divergents (cf. partie 3). Ainsi, la DRJSCS et la DIRECCTE ont un rôle prépondérant, car ce sont elles qui incarnent, en raison de leurs missions, deux piliers de l'économie sociale : l'économique (DIRECCTE) et le social (DRJSCS). Dans la perspective de l'orientation du SIILAB vers le champ de l'ESS, c'est une volonté du directeur de la DRJSCS d'avoir voulu que la DIRECCTE soit un acteur de premier plan dans la gouvernance du projet. L'objectif pour la DRJSCS est de construire une nouvelle relation de travail avec cette administration. C'est le cas aussi pour la DREAL et l'INSEE. En outre, il est très difficile de faire sans la DIRECCTE en région de par leur compétence « emploi ». Ainsi, les 16 partenaires initiaux n'ont pas tous été sollicités de la même manière par la DRJSCS, il y avait des « *incontournables* » reconnaît son directeur.

Le SIILAB est ainsi pris dans des jeux d'acteurs n'ayant pas la même influence sur le territoire. Cela n'empêche pas que l'ensemble des membres puisse s'exprimer et prendre part aux décisions lors du COPIL. Cependant, la DRJSCS, en tant qu'animatrice de la démarche SIILAB, occupe une place particulière dans le processus. Les partenaires (notamment privés) ne s'y opposent pas pour plusieurs raisons (DRJSCS représentante de l'intérêt général, habitude et commodité, capacité de mise en réseau qu'ils ne possèdent pas, etc.). Surtout, en tant que responsable des fonds auprès de la DITP, la DRJSCS joue *de facto* le rôle de garante de la démarche « commun » au sein de la communauté SIILAB, ce qui l'amène à opérer certains rappels à l'ordre. Face aux tentations opportunistes, les techniciens veillent à ce que les partenaires maintiennent le cap de la vision commune : « *on agit en équipe pour amener les gens à être dans le cadre commun. On est les garants de la méthode qui a été décidée par le groupe. On fait plus appliquer la règle commune, que faire ça dans notre propre intérêt* » (entretien technicien DRJSCS 1).

Ostrom (2010) qualifie ce type de situations de dilemme social lorsque la dynamique de coopération entre en tension avec la diversité des intérêts individuels. La coopération suppose de définir une finalité commune au-delà des motivations particulières et de faire prévaloir cet intérêt commun sur les intérêts particuliers (Weinstein, 2015 ; Sauvêtre, 2016b). Nous l'avons vu (cf. partie 3), la définition de cet intérêt reste un instrument de légitimation de l'action

collective et donc une condition du fonctionnement coopératif. Malgré une acceptation conjointe des règles, l'exemple du SIILAB montre que cet intérêt commun doit être réactivé constamment : « *il y a le commun, mais beaucoup sont tentés de rester au bord ou en dehors donc il faut aller les chercher pour les ramener dedans* » (entretien technicien DRJSCS 1). L'« *obligation morale* » évoquée par Dardot et Laval (2014), comme produit de la *praxis instituante* de co-création des règles collectives, ne suffit pas à susciter de la coopération, lorsque les rapports entre partenaires sont déséquilibrés et que certains modes de faire sont ancrés dans les pratiques. Néanmoins, au fur et à mesure de l'avancée du projet, l'implication de la DRJSCS et de ces techniciens a permis de générer des habitudes d'une dynamique en commun et la revendication du collectif chez les partenaires : « *les gens n'ont jamais perdu le « je », mais ils sont se rajoutés un nous. On n'est pas dans un mode fusionnel de la disparation de la singularité des entités, mais on fait des choses ensemble* » (entretien technicien DRJSCS 1).

#### **4.3. Quelle transmission du commun au sein des collectifs ?**

Concernant la capacité des gouvernances de ces initiatives à susciter une action collective coopérative face aux conduites opportunistes, nous relevons une seconde tension. Les limites et le caractère mouvant des collectifs étudiés peuvent être une entrave à la construction d'un sentiment d'appartenance. Dans les deux cas, ce caractère ouvert interroge la possibilité d'une perpétuation d'une action collective en commun. Ostrom insiste sur la petite taille des collectifs et leur homogénéité (Ostrom, 2010 ; Weinstein, 2015) permettant d'entretenir des relations directes et pérennes, et facilitant la surveillance des tentations opportunistes (Weinstein, 2017). La coopération démocratique suppose le développement d'une communauté propre. À partir d'un bilan qu'il réalise sur une politique numérique en commun à Brest, Briand (2015) insiste sur le fait que la mise en réseau des acteurs reste essentielle dans la réalisation d'une gouvernance contributive. Les règles et dispositifs de gouvernance doivent favoriser la création d'une communauté d'appartenance (Lallement, 2015) basée sur la confiance et la transparence.

*A contrario*, l'ACL a rassemblée depuis son existence plus d'une centaine de personnes issues d'horizons différents, tandis que la communauté SIILAB reçoit des demandes d'engagements et pose la question de son agrandissement. La pérennisation de la dynamique contributive et *a fortiori* de l'appropriation du projet interroge. Pour le SIILAB, certains partenaires déplorent l'absence de temps d'interconnaissance, comme entrave à la confiance et à la coopération. Aucun des membres du SIILAB, excepté les techniciens de la DRJSCS, n'est d'ailleurs capable de recenser l'ensemble des 16 partenaires historiques. Pour l'ACL, les temps d'interconnaissances sont au cœur du dispositif puisqu'ils composent la première séquence de réunion. Cependant, le ralentissement actuel de la dynamique met en évidence la difficulté à dépasser le retrait du collectif historique pour maintenir la dynamique. Ainsi, la question du format se pose, ainsi que celle de la capacité à créer du collectif quand ses frontières sont si poreuses.

Enfin, il faut relever l'historicité des relations qui préexistent à la dynamique et influencent la création de la communauté du commun. C'est ainsi que le SIILAB s'est appuyé sur une

culture locale de la coopération, forgée au sein des réseaux régionaux de l'ESS<sup>16</sup>. Ces liens préexistants, s'appuyant sur un socle de valeurs communes (l'appartenance à un corps politique : l'ESS en Hauts-de-France), se renouvellent avec les départs et arrivées au sein des organisations. À ce stade, on peut faire l'hypothèse, dans le cadre du SIILAB, que le commun qui s'est noué joue un rôle d'apprentissage et de montée en compétence des partenaires sur ce socle de valeurs communes : il singularise d'un lieu d'autoformation à l'ESS régionale, dans un contexte post-loi NOTRE.

En définitive, ces deux initiatives visent plutôt la structuration d'une communauté ou d'un réseau. C'est la démarche en communs qui est importante, indiquent les membres de chaque communauté, plus que le résultat de l'action réalisée.

### **Conclusion : Renouveler les gouvernances de l'ESS par le commun**

Engager une réflexion sur la thématique des communs dans le champ de l'ESS invite à approfondir la question de la gouvernance. Celle-ci fait écho à la dimension institutionnelle des travaux d'Ostrom (2010). Dans cette perspective, une gouvernance en commun se caractérise par un système institutionnel à la fois auto-organisé, avec une participation de l'ensemble des membres d'une communauté, et polycentrique, c'est-à-dire fondée sur la coopération des partenaires égaux et la décentralisation, ainsi que sur des relations de pairs à pairs (Weinstein, 2015, 2017). Dardot et Laval (2014) ont ensuite approfondi cette dimension institutionnelle en évoquant le commun comme un principe d'action susceptible de transformer le champ économique comme le champ politique. Ce principe est notamment mis en application par un ensemble d'initiatives qui se revendique du commun, cherche à créer ou préserver des ressources communes et à les gérer en commun. Ce mouvement de valeurs et de pratiques interroge l'ESS, notamment dans le contexte des Hauts-de-France où l'économie sociale a une histoire ancienne et où des « initiatives en communs » apparaissent de plus en plus nombreuses (Allienne et *al.*, 2007 ; Mahieu, 2017 ; Gardin et Robert, 2018). Elles sont porteuses d'un renouvellement démocratique des organisations de l'ESS (Sauvêtre, 2016b).

C'est pour cette raison que nous avons souhaité étudier deux initiatives qui cherchent à impulser une dynamique de commun dans l'ESS. Ces deux initiatives sont assez différentes, mais leur comparaison permet d'identifier les spécificités d'une transcription de l'approche des communs sur le fonctionnement politique des organisations de l'ESS. À travers l'étude des processus collectifs de décisions et de co-élaboration des règles, des pratiques, de la structuration des collectifs et des finalités communes, nous mettons en évidence les caractéristiques d'une telle démarche en commun.

En interrogeant ces éléments à la lumière des travaux d'Ostrom et de Dardot et Laval, nous relevons cependant plusieurs difficultés propres au fonctionnement coopératif de ces collectifs. Nous avons notamment insisté sur les rapports entre les membres et le sentiment d'appartenance à la communauté qui, dans nos deux initiatives, soulèvent un certain nombre d'interrogations sur la capacité à maintenir une action en commun. Approfondir ces questions

---

<sup>16</sup> D'ailleurs, le rôle spécifique de la DRJSCS trouve sa source dans l'historicité de sa proximité avec les acteurs de terrain et dans la culture professionnelle de ses techniciens. C'est le cas également de la DREAL de sorte qu'il y a déjà un passif du « faire ensemble » qui a pu faire naître le SIILAB.

nécessite de poursuivre nos investigations pour analyser l'inscription dans le temps de ces deux projets. Il s'agit par exemple de voir comment le commun se transforme à la suite de nouvelles arrivées et dans quelles mesures ces nouveaux arrivants doivent accepter les règles ou peuvent les modifier. Nous avons également insisté sur le fait que ces dynamiques se fondent sur une culture commune de la coopération déjà propre à l'ESS. Ce qui questionne la possibilité de promouvoir des pratiques collaboratives et des modes de fonctionnement en commun à d'autres organisations du champ.

En définitive, notre analyse de la gouvernance dans l'ESS par le prisme des communs soulève la question politique des rapports de forces et des luttes de pouvoir au sein des organisations du champ. Une question que tend à occulter la notion même de gouvernance et que sous-estime Ostrom dans son analyse (Weinstein, 2017). Or, questionner l'horizontalité et la réciprocité des rapports entre pairs, ainsi que la participation effective à l'élaboration des règles décisionnelles, impliquent de s'intéresser aux jeux des acteurs et à leur positionnement particulier dans les initiatives. Notre étude montre que l'approche des communs et le mouvement qui s'en réclame sont porteurs d'un renouvellement des gouvernances de l'ESS vers plus de démocratie. Plus précisément, ils viennent promouvoir des modes de fonctionnement politique qui répondent aux aspirations à l'inclusion, à la participation (Weinstein, 2017) voire à la contribution (Briand, 2015) des citoyens. Mais cela implique d'assumer la dimension conflictuelle d'une démarche en commun. Par ailleurs, la question du contrôle de la règle commune ou du rappel à la finalité collective ne doit pas être négligée par les initiatives qui souhaitent impulser une telle démarche.

## Bibliographie

- Albessard (2017), *Rétribuer les contributions aux communs immatériels : le cas du collectif Catalyst*, Mémoire de recherche Master 2 (UPEC-IAE), 74p.
- Allienne P., Biolluz J.P., Finez L., Goguey A., Rolet F., Verfaillie B. (2007), *La longue marche de l'économie sociale et solidaire: Nord Pas-de-Calais*, Éd. Aria-Nord, Roubaix.
- Berrebi-Hoffmann I., Bureau M.-C., Lallement M. (2018), *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social*, Paris, Seuil, 2018.
- Briand M. (2015), « Gouvernance contributive, réseaux coopératifs locaux et communs », *Éthique publique*, vol. 17, n° 2.
- Broca S., Coriat B. (2015), « Le logiciel libre et les communs », <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01174746>.
- Chanteau J.-P., Labrousse A. (2013), « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom : quelques enjeux et controverses », *Revue de la régulation*, 14/2, automne 2013.
- Commons J.R. (1924), *The legal foundations of capitalism*, New York: The Macmillan Company.

Coop des Communs (2017), « La Protection sociale française, Diagnostic et Lignes Directrices d'une réforme nécessaire », Groupe de recherche collaborative « Protection sociale, ESS et Communs » de La Coop des Communs, juillet, 11 p.

Coriat B. (2013), « Le retour des communs. Source et origine d'un programme de recherche », *Revue de la régulation*, 14/2,

Coriat B. (dir) (2015), *Le retour des communs, la critique de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les liens qui libèrent, 298p.

Dardot P., Laval C. (2014), *Commun. Essai sur la révolution au XXIe siècle*, Paris, La Découverte, 598 p...

Dereva M., (2018), « C'est quoi ta conception des communs ? », *Carnets d'écriture*, 26 mars, <http://maiadereva.net/cest-quoi-ta-conception-des-communs/>

Gardin L., Laville J-L. (2017), « L'économie solidaire », in Defourny J., Nyssens M. (dir.), *Économie sociale et solidaire : socio-économie du 3e secteur*, Deboeck ed., Louvain-la-Neuve, p. 187 - 219.

Gardin G. et Robert P. (2018), « Origine, diffusion et métamorphose de l'hybridation des ressources », *Actes du colloque de l'Association d'Économie Sociale 2018* (Lyon).

Mahieu C. (2017). « Assemblées et Chambres des Communs », in M. Cornu, F. Orsi, & J. Rochfeld (dir.), *Dictionnaire des biens communs*, (p. 57-60). Paris : PUF.

Marsh H. (2013), *Binding chaos: mass collaboration on a global scale*, Createspace Independent Publishing Platform, 144p.

Lallement M. (2015), *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil, 2018.

Nicolas-Le Strat P. (2016), *Le travail du commun*, Saint Germain sur Ille : Editions du Commun.

Nyssens M., Petrella F. (2015), « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle. Interpellations croisées », *Revue française de socio-économie*, n°15/1, p. 117-134.

Orsi F. (2013), « Elinor Ostrom et les faisceaux de droit : ouverture d'un nouvel espace pour penser la propriété commune », *Revue de la régulation*, 14/2.

Orsi F. (2015), « Revisiter la propriété pour construire les communs », in Coriat B. (dir.), *Le retour des communs, la critique de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les liens qui libèrent, p. 51-67.

Ostrom E. (2010), *La gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles, De Boeck.

Ostrom E., Schlager E. (1992), « Property-Rights Regimes and Natural Resources : A Conceptual Analysis », *Land Economics*, Vol. 68, No. 3, pp. 249-262.

Sauvêtre P. (2016a), « Les politiques du commun dans l'Europe du Sud (Grèce, Italie, Espagne). Pratiques citoyennes et restructuration du champ politique », *Actuel Marx*, n° 59, p.123-138.

Sauvêtre P. (2016b), « Les « communs sociaux » : une métamorphose de l'économie sociale et solidaire ? Recherche sur quelques critères idéals-typiques des « communs sociaux », Rapport final pour la ChairESS, 55 p.

Sen A. (2000), *Un nouveau modele economique. Developpement, justice, liberte*, Editions Odile Jacob, Paris, 2000.

Vandamme, E. (2017), « ANIS, de l'internet solidaire à l'innovation sociale numérique », *Cahiers de l'action*, 48(1), 57-66.

Weinstein (2015), « Comment comprendre les « communs » : questions à partir d'Ostrom », in *Le retour des communs, la critique de l'idéologie propriétaire*, Coriat B. (dir) (2015), Paris, Les liens qui libèrent, p.69-87.

Weinstein (2017), « Action Collective », in M. Cornu, F. Orsi, & J. Rochfeld (dir.), *Dictionnaire des biens communs*, (p. 57-60). Paris : PUF.