



CLASSIQUES  
GARNIER

LEFEBVRE-CHOMBART (Amélie), ROBERT (Pierre), GARDIN (Laurent), JANY-CATRICE (Florence), MAHIEU (Christian), « Quel horizon des communs sociaux pour l'Économie Sociale et Solidaire ? », *Entreprise & société*, n° 8, 2020 – 2, p. 49-69

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-11416-1.p.0049](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-11416-1.p.0049)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2021. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

LEFEBVRE-CHOMBART (Amélie), ROBERT (Pierre), GARDIN (Laurent), JANY-CATRICE (Florence), MAHIEU (Christian), « Quel horizon des communs sociaux pour l'Économie Sociale et Solidaire ? »

RÉSUMÉ – Nous analysons les perspectives d'évolution des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) par le commun. Le mouvement des communs développe de nouvelles formes d'action collective. Une enquête menée en Hauts-de-France afin de l'étudier, conduit à dégager des critères de communs sociaux relatifs à quatre dimensions de pratiques (gouvernance, travail, modèle économique, territoire). Ces critères représentent un horizon d'évolution de l'ESS vers le commun.

MOTS-CLÉS – communs sociaux, initiatives en communs, économie sociale et solidaire, Hauts-de-France, agir en commun

LEFEBVRE-CHOMBART (Amélie), ROBERT (Pierre), GARDIN (Laurent), JANY-CATRICE (Florence), MAHIEU (Christian), « What is the horizon of social commons for the Social and Solidarity-based Economy? »

ABSTRACT – We analyze the prospects for the evolution of social and solidarity economy (SSE) organizations by the commons. The movement of commons develops new forms of collective action. A survey carried out in the Hauts-de-France region of France to study this movement has led to the identification of criteria for social commons relating to four dimensions of practice (governance, work, economic model, territory). These criteria represent a horizon for the evolution of SSE towards the common good.

KEYWORDS – social commons, joint initiatives, social and solidarity economy, Hauts-de-France, collective action

# QUEL HORIZON DES COMMUNS SOCIAUX POUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ?

Amélie LEFEBVRE-CHOMBART  
CLERSE (UMR 8019)  
Université de Lille

Pierre ROBERT  
CLERSE (UMR 8019)  
Université de Lille

Laurent GARDIN  
IDP (EA 1384) – Université  
Polytechnique des Hauts-de-France

Florence JANY-CATRICE  
CLERSE (UMR 8019)  
Université de Lille

Christian MAHIEU  
LEM (UMR 9221) Université de Lille

## INTRODUCTION

Un mouvement socio-politique des communs se développe (Coriat, 2015 ; Sauvêtre, 2016a). Le territoire des Hauts-de-France apparaît comme précurseur : on y observe l'émergence d'un nombre important

d'« *initiatives en commun* » (IeC) (Mahieu, 2017 ; p. 57) qui se revendiquent des communs et agissent pour créer et développer des communs. Ces IeCs apparaissent comme une autre manière d'appréhender les pratiques sociales et solidaires et interrogent le champ de l'ESS régional. Elles ont pour objectif de montrer que « le commun » implique une *praxis* particulière (Dardot et Laval, 2014), un « agir en commun » (Nicolas-Le Strat, 2016) qui porte des effets de transformation de l'organisation d'action collective et d'activités économiques dans l'ESS. Or, ces pratiques sont hétérogènes et encore méconnues (Sauvêtre, 2016a).

Notre recherche analyse ce mouvement de pratiques et de valeurs qui se formalise dans diverses actions collectives, entreprises ou initiatives, se donnant pour horizon la perspective du commun. Nous cherchons à identifier des caractéristiques de ces IeCs dans le but de mettre en lumière la manière dont les communs interrogent et viennent transformer le champ de l'ESS. Cette démarche vient, ce faisant, approfondir la notion de « communs sociaux » (Bollier, 2014 ; Dardot et Laval, 2014 ; Defalvard, 2017 ; Defalvard et Fontaine, 2018 ; Garnier et Zimmermann, 2019).

Dans une première partie, nous proposons un cadrage de la problématique de l'action collective des communs. Celui-ci permet de dessiner les contours d'une orientation des pratiques de l'ESS vers les communs sociaux. Nous décrivons ensuite l'analyse des pratiques, menée auprès de quinze IeCs dans la région Hauts-de-France. Pour finir, nous insistons sur plusieurs dimensions des communs sociaux qui représentent différentes voies de transformation des organisations de l'ESS vers l'horizon du « commun » (Dardot et Laval, 2014 ; Sauvêtre, 2016b).

## 1. LES COMMUNS : ACTION COLLECTIVE ET TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES

### 1.1. LE PROBLÈME DE L'ACTION COLLECTIVE CHEZ OSTROM

De nombreux travaux ont souligné l'intérêt heuristique de questionner les liens entre ESS et la problématique des communs réintroduite par Elinor Ostrom (Laville et Salmon, 2015 ; Draperi, 2011 ; Eynaud et Laurent, 2017 ; Defalvard et Fontaine, 2018). L'organisation de l'action collective dans l'ESS peut en effet renvoyer aux caractéristiques d'un commun chez Ostrom (Nyssens et Petrella, 2016). Ostrom a montré qu'il existe de nombreux exemples de communautés où les usagers ont établi des systèmes institutionnels, comprenant des règles de gouvernance et de répartition des droits de propriété, qui permettent de gérer en commun des ressources et ainsi de garantir leur soutenabilité. Ce sont ces « dispositifs institutionnels relatifs à la gouvernance et à la gestion des ressources communes » (Ostrom, 2010 ; p. 8), mis en place par les individus « commoners », qu'Ostrom désigne par les « communs ».

Dans la perspective d'Ostrom, la problématique des communs fait référence avant tout à un problème d'action collective et de gestion soutenable des ressources communes (Chanteau et Labrousse, 2013). Ostrom montre l'importance de laisser les acteurs élaborer progressivement et *en commun* leurs propres règles de gouvernement, pour gérer un système de ressources de manière soutenable. Cette problématique ostromienne de l'action collective des communs renvoie à des systèmes organisationnels auto-organisés et auto-gouvernés visant à administrer une ressource considérée comme un bien commun.

### 1.2. LE COMMUN COMME PRINCIPE DE L'AGIR POLITIQUE CHEZ DARDOT ET LAVAL : QUELLES PERSPECTIVES DE CHANGEMENT ?

Dardot et Laval (2014) prolongent cette réflexion sur l'action collective dans la problématique des communs. Ils évoquent le commun comme un principe d'action politique. Ils évoquent l'idée de « praxis instituante » dans le prolongement de Castoriadis (1975), c'est-à-dire

une pratique d'auto-institution de la société qui renvoie à sa capacité créatrice à s'instituer politiquement, c'est-à-dire à produire collectivement des règles de décision et de fonctionnement. Cette capacité instituante implique, comme chez Ostrom, un mode de gouvernance auto-instituée par les citoyens. Le commun – en tant que norme spécifique de l'agir politique – suppose que les contributeurs d'une même activité possèdent un droit égal à élaborer les règles d'organisation de cette activité.

Dans le champ politique, cette perspective remet en cause la démocratie représentative et la pratique professionnelle du politique au profit d'une organisation collective citoyenne autour de la co-participation et de la prise de décision commune, en particulier là où l'État est disqualifié. Dans le champ socio-économique, la capacité instituante de l'*agir en commun* a des effets concrets sur les pratiques d'organisations d'activités socio-économiques (Dardot et Laval, 2014 ; Sauvêtre, 2016a ; Nicolas-Le Strat, 2016). Les formes d'action collective qui s'en réclament cherchent, en pratique, à injecter de la démocratie dans les processus de décision, à instituer un mode de fonctionnement plus coopératif et moins hiérarchique (Weinstein, 2015, 2017). La notion de « communs sociaux » auxquels font référence Dardot et Laval « présente une valeur et une portée de transformation intérieure » des sociétés et des économies (Sauvêtre, 2016b, p. 50). L'émergence de cette notion de communs sociaux invite à une réflexion sur ses conditions de possibilité dans les organisations socio-économiques, et notamment dans le champ de l'ESS.

### 1.3. LES COMMUNS FACE AU NÉOLIBÉRALISME : COOPÉRATION DÉMOCRATIQUE VS. MISE EN CONCURRENCE

Pour envisager quelles peuvent être les implications de ce principe du commun pour l'ESS, il faut rappeler que l'« alternative du commun » (Laval, Sauvêtre et Taylan, 2019) envisagée par Dardot et Laval s'oppose au principe de concurrence qui régit les rapports sociaux dans les sociétés soumises au projet politique néolibéral (Dardot et Laval, 2009). La notion de commun social comporte l'idée d'une capacité de transformation des institutions et des organisations en réaction au néolibéralisme (Dardot et Laval, 2014 ; Sauvêtre, 2016b ; Defalvard, 2017), néolibéralisme qui s'étend progressivement aux

organisations de l'ESS par l'État et par les politiques publiques mises en œuvre dans les territoires.

En effet, le projet « néolibéral » transforme l'ESS « par le passage d'une régulation tutélaire de l'État providence à une régulation concurrentielle où l'État adopte le modèle anglo-saxon et les logiques de marché » (Eynaud et Filho, 2019 ; p. 15). La régulation concurrentielle réduit les financements publics tout en augmentant les appels d'offre soumis aux règles concurrentielles pour des missions d'intérêt général (Tchernonog, 2013 ; Laville et Salmon, 2016). Prenant appui sur une approche social-libérale de l'économie<sup>1</sup>, cette régulation concurrentielle se traduit d'une part par une dépendance plus forte des organisations de l'ESS au marché, et d'autre part, par une renégociation permanente du périmètre des acteurs de l'ESS. Le tournant entrepreneurial de l'ESS néglige la spécificité des organisations du champ en matière de statuts juridiques, de valeurs et d'objet social. Leur gestion s'en trouve modifiée. Elles sont conduites, par isomorphisme institutionnel, à intégrer les normes managériales et bureaucratiques dominantes (Dardot et Laval, 2014 ; Laville et Salmon, 2016), ce qui entraîne l'éviction de modèles alternatifs de coopération et d'autogestion (Eynaud et Filho, 2019).

Par conséquent, même si de nombreuses convergences ont été soulignées entre ESS et communs, elles restent limitées dans le contexte de régulation dominant. Face au tournant entrepreneurial de l'ESS, dans quelle mesure l'émergence d'une réflexion sur les communs sociaux, levier de changement de pratiques, est-elle l'occasion de redéfinir un horizon politique et économique alternatif pour l'ESS ?

---

1 Une caractéristique des conceptions anglo-saxonnes de l'entrepreneuriat social qui ont émergé d'un besoin des « *non-profit organizations* » d'augmenter leurs ressources marchandes, dans un contexte de restrictions des financements publics liées aux politiques néolibérales Reaganienne et Thatcherienne (Defourny et Nyssens, 2017).

## 2. LES COMMUNS SOCIAUX PAR L'ANALYSE DES INITIATIVES EN COMMUN

### 2.1. LES COMMUNS FACE AU NÉOLIBÉRALISME : COOPÉRATION DÉMOCRATIQUE VS. MISE EN CONCURRENCE

Chez Dardot et Laval, la théorisation du principe politique du commun est étroitement liée à l'émergence d'un mouvement social et politique qui s'en réclame. La réflexion sur les communs sociaux apparaît en effet dans un contexte de développement des « communs » comme organisations, actions collectives ou luttes socio-politiques (Bollier, 2014 ; Sauvêtre, 2016a ; Defalvard et Fontaine, 2018 ; Garnier et Zimmermann, 2019). Dans la région Hauts-de-France, on voit se développer un grand nombre de ces « initiatives en commun » (Mahieu, 2017 ; p. 57) ou « initiatives solidaires en commun » (Mahieu, 2016) qui se réfèrent à la notion dans leurs actions et leur engagement, et tentent de la rendre opératoire. Ces IeCs se présentent comme une manière alternative de réaliser les pratiques sociales et solidaires, sans qu'on sache précisément la forme que prennent ces pratiques. Les transformations qu'elles amorcent pour l'organisation des activités économiques sont à la fois hétérogènes et nombreuses, et restent méconnues (Sauvêtre, 2016a). Notre démarche d'enquête consiste à analyser les pratiques et les finalités des IeCs dans les Hauts-de-France, afin de nous permettre d'éclairer « l'alternative du commun » (Laval, Sauvêtre et Taylan, 2019). C'est le « commoning » comme pratique sociale et politique du commun qui nous intéresse dans l'étude de ces IeCs (Ranocchiarri et Mager, 2019 ; Nicolas-Le Strat 2016).

Ces pratiques se rattachent aux communs sociaux en ce qu'elles visent la coopération intra et inter organisations. Cela se formalise par des mutualisations, du partage, des usages collectifs, de l'action *en commun*, la co-construction des règles ou encore différents dispositifs qui permettent ces coopérations. Les éléments de définition que nous cherchons à élaborer de manière indigène, décrivent ainsi la manière dont se manifestent ces aspects dans les IeCs : par quels vecteurs et quels moyens ce type de pratiques est mis en œuvre et pourrait s'engager dans les organisations de l'ESS ? Par ailleurs, nous étudions les modes



de gouvernance construits en référence à l'approche des communs, ainsi que le processus par lequel ces systèmes institutionnels sont échafaudés. Nous regardons également les rapports des IeCs avec leurs partenaires. Enfin, nous examinons les finalités collectives à l'origine de l'agir en commun.

L'étude des IeCs permet donc d'apporter un éclairage sur ces pratiques se réclamant du commun et, partant, d'analyser les changements que véhicule cette référence au commun. Nous proposons alors une conceptualisation de la notion de communs sociaux en mettant en évidence des critères d'identification d'une action collective en communs. Ces critères de communs sociaux fournissent diverses perspectives de transformation de l'ESS vers le commun. Pour les identifier, nous cherchons à déceler des éléments de convergence ou des accroches communes entre les différentes IeCs enquêtées. Cependant, nous ne cherchons pas à dégager des conditions exclusives : un « commun social » ne correspond pas à l'ensemble des critères que nous pourrions déterminer. Nous dégageons plutôt des *orientations plurielles* d'un cheminement vers les communs sociaux pour l'ESS.

## 2.2. REPÉRER LES « INITIATIVES EN COMMUNS » SUR LE TERRITOIRE : UNE DÉMARCHE EN LIEN AVEC LES ACTEURS

Cette étude s'inscrit dans les recherches menées depuis 2015 par la ChairESS Hauts-de-France<sup>2</sup> sur les convergences entre la problématique des communs et le champ de l'ESS. Cela a donné lieu à une série de travaux et de séminaires acteurs-chercheurs autour de la notion de communs sociaux et des pratiques des acteurs du mouvement des communs dans la région. Ce mouvement des communs présente un champ de pratiques en construction. Afin d'identifier les IeCs enquêtées, nous avons utilisé des listes et des cartographies, construites par les acteurs eux-mêmes, et qui recensent les communs sur le territoire<sup>3</sup>. Elles ont été en partie élaborées lors des rencontres d'un collectif citoyen intitulé « l'Assemblée des communs de Lille » (ACL). Compte tenu du rôle de

---

2 La ChairESS est un projet à la fois inter-universitaire et inter-disciplinaire qui associe acteurs de l'ESS, collectivités territoriales et universitaires dans une démarche de coopération : <https://chairess.org/> consulté le 23/07/19.

3 En accès libre : [lille.lescommuns.org](http://lille.lescommuns.org/) ; [wiki.lescommuns.org](http://wiki.lescommuns.org/) ; <https://www.communecter.org/#> ; <http://hauts.tiers-lieux.org/> consultés le 23/07/19.

cette initiative – « répertoire les communs, construire un espace de rencontres et d'échanges, proposer de l'aide, accompagner l'émergence des communs » – nous l'avons aussi retenue pour l'enquête. Nous avons également sollicité des acteurs de ce mouvement régional des communs et de l'ESS pour nous aider à identifier des IeCs. En croisant ces démarches, nous avons enquêté quinze IeCs (encadré 1) avec des statuts et des objets sociaux variés (numérique, énergie, réinsertion, agriculture) (Sauvêtre 2016b).

### 1. Les IeCS enquêtées

*L'Assemblée des communs de Lille* est un collectif citoyen ouvert à tous. Il a été initié en 2015, avant que l'expérience ne se diffuse dans d'autres territoires français. À l'origine, il a émergé du milieu des « Tiers Lieux » lillois qui voulait appliquer une proposition de Michel Bauwens.

*Superquinquin* est une coopérative de consommation qui suit le modèle « *Park Slope Food Coop* » (New York). Elle a démarré en 2015 à Lille. L'objectif est de proposer des produits de qualité à bas prix en faisant participer les coopérateurs aux différentes tâches allant de la sélection, à la mise en rayon des produits.

*À Petit Pas* est une association d'écotourisme et d'accompagnement à la création d'entreprises agricoles installée à Ruisseauville et Avesnes-sur-Helpe depuis 1995.

*Les Givrés d'orange* est un groupement d'achat solidaire inspiré du modèle italien des *Gruppi di acquisto solidale*. Constitué en association en 2012, il organise des achats collectifs pour ses adhérents auprès d'une coopérative d'agrumes biologiques en Sicile.

*BFPTC (Bien Fait Pour Ta Comm')* est un collectif lillois d'auto-entrepreneurs salariés de la communication au sein de la coopérative d'activité et d'emploi (CAE) *Grands Ensemble*. Ils se sont réunis en 2011 autour d'un projet de « marque commune » (Gregoire, 2016).

*Ateliers de la Citoyenneté à Calais (ADLC)* est une association d'insertion créée en 2005 qui développe un Pôle d'Économie Sociale et Solidaire. On y retrouve *Lieu Commun*, un espace de co-working associatif destiné aux travailleurs indépendants.

« *Tous acteurs de notre ville* » (*TANV*) est un collectif citoyen de Saint-André-lez-Lille regroupé en association depuis 2014. Il organise des ateliers d'information afin de faire émerger des propositions collectives pour la ville sur les questions écologiques et urbaines.

*Cliss XXI (Citoyen Libre Information Sociale et Solidaire pour le XXI<sup>e</sup> siècle)* est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) de développement des logiciels libres pour les PME-PMI, collectivités territoriales et associations de la région créée en 2004. Elle est installée à Mons-en-Barœul et Liévin.

*L'arrêt création* est une association créée en 2003 et basée à Fléchin. Elle cherche à développer un pôle culturel en milieu rural et un espace de vie sociale depuis 2011. Elle organise des spectacles et ateliers à destination des habitants.

*Porte Mine* est une association basée à Loos-en-Gohelle qui développe depuis 2016 la coopérative Autre Part. Autour d'un Tiers-Lieu, des actions culturelles, touristiques, économiques et participatives viennent favoriser les rencontres entre habitants du bassin minier et personnes extérieures à ce territoire.

*Cirqu'en cavale* est une association créée en 1996 et basée à Pernes-en-Artois. Elle dispense des cours de cirque à tous types de public et propose des spectacles.

*Réactif* est un groupement d'entreprises associatives et coopératives basé à Roncq qui cherche à développer des solutions d'emploi offrant une sécurisation des parcours professionnels. Il existe depuis 1994, et développe, depuis 2017, un projet de coopérative d'activité et d'emploi (CAE).

*Méli-Mélo* est une crèche coopérative de Petite Enfance en SCIC basée à Lomme dans le quartier des Bois Blancs. La mairie de Lille et des acteurs de l'ESS sont associés au projet.

*La Régie de Quartier Grande-Synthe* est une association ayant pour objet l'amélioration du cadre de vie, le lien social et l'insertion par l'activité dans les quartiers prioritaires de la ville. Elle a été créée en 1989 et développe des services de proximité.

*Enercoop Nord-Pas-de-Calais-Picardie* est une SCIC de fourniture d'électricité renouvelable, fondée en 2005 par des acteurs issus de l'ESS notamment des associations environnementales (Amis de la Terre, WWF, Greenpeace)

Ces IeCs ont fait l'objet d'un dispositif d'enquête pluriel. Des entretiens semi-directifs, des observations de terrain et une analyse des documents administratifs ont permis de saisir les pratiques se référant au « commun ». Les critères des communs sociaux mis en lumière par cette enquête empirique ont également été mis à l'épreuve, par va-et-vient successifs, avec une revue de littérature autour de la notion de communs sociaux, croisant les travaux de chercheurs et d'activistes des communs (par exemple Bollier, 2014 ; Defalvard, 2017 ; Garnier et Zimmermann, 2019), et auprès d'un collectif associant des universitaires, des acteurs de l'ESS et des activistes des communs au sein de la ChairESS Hauts-de-France qui s'est réuni pour co-construire la recherche.

En définitive, nous proposons une conceptualisation de la notion de communs sociaux autour de quatre « grandes » dimensions de pratiques : (i) gouvernance, (ii) travail, (iii) modèle économique, (iv) territoire. Nous revenons sur chacune d'elles dans la partie suivante.

### 3. PERSPECTIVES DES COMMUNS SOCIAUX POUR UNE ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE L'ESS

#### 3.1. AUTO-ORGANISATION, PARTICIPATION DES CONTRIBUTEURS AUX CHOIX COLLECTIFS ET HORIZONTALITÉ DES RELATIONS

La gouvernance des communs sociaux encourage la coopération des membres. Cela se formalise par un système institutionnel auto-organisé, fondé sur la participation de l'ensemble des membres d'une communauté, avec une co-élaboration des règles de vie et la co-décision sur les choix collectifs. Les activités de co-élaboration et de co-décision sont centrales et impliquent une horizontalité des rapports entre membres (Weinstein, 2015 ; 2017). Celle-ci n'est pas qu'un principe formel, mais associe également une possibilité réelle de contribuer à la gouvernance : les bénéficiaires-usagers quelles que soient leurs capacités d'action, peuvent participer aux choix collectifs (Sauvêtre, 2016b). Dans ce cadre, les communs sociaux doivent organiser des dispositifs, construits en commun, qui vont faciliter la concertation et placer l'ensemble des parties prenantes sur un pied d'égalité. Plusieurs IeCs prévoient dans leur statut la participation aux décisions notamment les SCIC multi-partenariales (Méli-Mélo, Enercoop, Cliss XXI), mais il s'agit également d'une question de pratique.

C'est dans cette perspective que BFPTC, Cliss XXI et l'ACL ont engagé une réflexion approfondie sur les modes de fonctionnement de leur action collective. Pour l'ACL, les « communs » sont assimilés à une forme de gouvernance particulière : la « stigmergie ». Ce principe d'organisation est basé sur la démultiplication et la juxtaposition des initiatives, et s'appuie sur le consentement du collectif. Les participants contribuent librement aux projets expérimentés en commun qui font ensuite l'objet d'une reconnaissance collective<sup>4</sup>. L'objectif est de promouvoir « le faire ensemble » en référence au mouvement *Makers* (Berrebi-Hoffmann et *al.*, 2018).

L'enquête révèle que cette question de l'horizontalité des relations entre membres est décisive dans les collectifs. Nous avons pu constater une culture de la participation qui se fonde sur la construction d'une

---

<sup>4</sup> cf. M. Dereva (2017) : <http://maiadereva.net/cest-quoi-ta-conception-des-communs/> consulté le 23/07/2019.

finalité commune en réponse à des besoins, et une démarche collaborative pour y répondre (Garnier et Zimmermann, 2019).

Cependant, nous observons des difficultés propres au fonctionnement coopératif des IeCs. L'agir en commun est un processus exigeant qui engage fortement les acteurs impliqués. Il y a un risque de voir une place importante laissée à des leaders ou des difficultés d'inclusion de nouveaux membres. Dans le premier cas, le lien entre gouvernance démocratique et maintien des objectifs solidaires est interrogé. Si l'un ne va pas sans l'autre, une initiative impulsée par un individu seul risque à terme d'épuiser son projet socio-politique. Cette question reste en suspens avec plusieurs IeCs enquêtées, toutes impulsées par leur directeur, ou encore la Régie de Quartier de Grande-Synthe portée par la mairie. Dans le second cas, l'auto-organisation des communs sociaux interroge ici les frontières des communautés et, partant, l'appropriation du projet dans des collectifs qui visent l'inclusion. Le collectif TANV et l'ACL se retrouvent confrontés à la difficulté de maintenir dans le temps leur action en commun, une fois que les premiers contributeurs se sont mis en retrait. Plusieurs IeCs ont ainsi fait le choix de restreindre le nombre de membres pour conserver le sens initial du projet (c'est le cas de BFPTC ou Givès d'Orange).

Les communs sociaux induisent l'idée d'un renouvellement des gouvernances de l'ESS vers plus de démocratie (Dardot et Laval, 2014 ; Sauvêtre 2016b), ou plus précisément, vers des modes de fonctionnement politique qui répondent aux aspirations à l'inclusion, à la participation et à la contribution des citoyens (Briand, 2015 ; Weinstein, 2017). Mais cela implique d'assumer la dimension conflictuelle d'une démarche en commun où se jouent des rapports de pouvoir, que tend à sous-estimer Ostrom (Weinstein, 2013). En définitive, ce n'est pas la finalité sociale qui est interrogée ici, mais le processus politique qui conduit à sa formulation. Dans la logique du commun, c'est le collectif qui construit et soutient cette finalité. Elle résulte d'un compromis qui nécessite que les acteurs se laissent le temps de la concertation. C'est le cas de BFPTC et de l'ACL qui ont pris le temps de la construction du « vivre ensemble » (Gregoire, 2016). À BFPTC par exemple, l'activité commerciale a été mise entre parenthèses au départ de l'action, et le projet s'est structuré autour des questions relatives au fonctionnement du collectif, sur des temps réflexifs nombreux (bimensuels) afin de construire les ressources,

dispositifs et de règles nécessaires à une gestion en commun. Le mode d'action en commun de l'ACL a fait l'objet d'un processus de long terme et collaboratif d'élaboration des règles. Il s'est formalisé au fur et à mesure du temps, par des phases d'essais et d'expérimentations. À l'origine, le format a fait l'objet d'une proposition, puis il a été ensuite testé, accaparé par les contributeurs et finalement acté dans un « Code Social » qui est davantage un recueil des manières de faire qu'un cadre normatif.

### 3.2. COOPÉRATION DANS LE TRAVAIL, « FAIRE ENSEMBLE » ET AUTONOMIE

La deuxième dimension des communs sociaux interroge la coopération dans le travail. Celle-ci se trouve contrainte par les formes de management qui mettent en concurrence les salariés et renforcent l'hétérogénéité statutaire ainsi que les rapports hiérarchiques (Sauvêtre, 2016b). Au sein des communs sociaux, l'enjeu est donc la recherche de coopération *entre salariés*, par la réduction des verticalités au sein des organisations, ainsi que par l'accent mis sur l'expérimentation collaborative et la mutualisation des ressources et des outils. Dans les IeCs, cela est obtenu par différents moyens comme l'égalité de salaire (c'est le cas de À Petit Pas) ou la polyvalence des tâches qui accroît la diversification des compétences et réduit les subordinations, et que tentent de mettre en application plusieurs IeCs (par exemple L'arrêt Création). Le travail collaboratif est également mis en avant dans les communs sociaux (Garnier et Zimmermann, 2019), ce que promeut notamment Cirqu'en cavale. Cela passe par la création et l'usage d'outils coopératifs issus du logiciel libre dans le cadre de l'ACL. La mutualisation des ressources est particulièrement appliquée dans le cadre du Pôle ESS à Calais, à Cliss XXI pour les clients qui peuvent partager les ressources développées par la SCIC (Sauvêtre, 2016b) ou encore aux Givrès d'Orange pour la diffusion du projet auprès d'autres collectifs.

L'enjeu des communs sociaux est aussi la recherche d'une coopération *entre salariés et partenaires de l'organisation*. La réalisation par les bénévoles et les salariés de tâches communes est un moyen de la concrétiser. Cette dimension est très marquée à Superquinquin et aux Givrès d'orange, où le partage des activités entre salariés et bénévoles/adhérents favorise la création d'une communauté de travail. Elle implique également la participation des salariés aux prises de décisions et aux choix collectifs,

ce qui est le cas de presque toutes les organisations enquêtées. Cela est parfois inscrit dans leur statut (c'est le cas des SCIC Méli-Mélo et Enercoop Nord-Pas-de-Calais). Le fait d'associer les travailleurs à la gouvernance et les bénévoles aux tâches collectives est un moyen de favoriser l'agir en commun en impliquant l'ensemble des partenaires et en engageant chacun vers une recherche collective de sens. Les communs sociaux amènent ainsi à penser des organisations qui encouragent le travail collaboratif et le « faire ensemble » (Berrebi-Hoffmann et *al.*, 2018). Cependant, « l'agir en commun » tente également de répondre aux aspirations à l'autonomie, en construisant des collectifs à la fois solidaires et souples (Coutrot, 2018). Chez BFPTC, chaque entrepreneur-salarié a le choix de contribuer à un projet du collectif selon son appétence et l'implication qu'il veut mettre dans ses activités personnelles (Gregoire, 2016). Le libre choix s'accompagne d'une validation collective des projets comme avec la méthode « stigmergique » de l'ACL où chaque membre-contributeur peut décider individuellement de se lancer dans une action à accomplir et l'exécuter de manière autonome. Les autres membres lui font confiance : l'accent est mis sur la responsabilité individuelle et la capacité d'action. La validation collective est ensuite obtenue par l'engouement et la mobilisation suscités par le projet lancé auprès d'autres contributeurs qui décident de se joindre à l'action et de la développer. On retrouve un principe de fonctionnement proche dans plusieurs IeCs.

### 3.3. UNE PRÉVALENCE DONNÉE À LA RÉCIPROCITÉ ET LA RECHERCHE DE RELATIONS DURABLES SUR DES MARCHÉS RÉENCASTRÉS ET AUPRÈS DES FINANCEURS PUBLICS

L'étude du modèle économique des IeCs montre la place centrale de la réciprocité. Elle peut être pensée avec la définition substantive de l'économie qui permet de définir trois types de ressources mobilisées dans les actions collectives : celles issues du marché, de la redistribution et enfin de la réciprocité (Polanyi, 1975 ; Gardin et Laville, 2017). D'un point de vue substantif, les communs sociaux cherchent à se développer à partir de comportements économiques mettant au cœur de leur action la réciprocité. On retrouve cette dimension fortement présente chez les acteurs avec des références au partage ou aux « logiques de contribution » (Vandamme, 2017 ; p. 66). Bauwens qualifie les communs d'« économie du pair-à-pair » (Bauwens et Dereva, 2017), tout comme Bollier (2014) pour qui les

communs sociaux sont caractérisés par une économie du don, fondée sur ce principe de production par les pairs et qui découle d'une démarche plus coopérative et de la participation des usagers. Par exemple, Superquiquin et les Givrès d'orange fonctionnent sur la base d'une réciprocité égalitaire forte avec des contributions importantes en travail non rémunéré. Le nombre d'adhérents que regroupent ces initiatives permet de mobiliser une masse considérable de volontaires<sup>5</sup>. La contribution est à la base de l'organisation de ces IeCs qui ne pourraient proposer des prix « justes », à la fois bas et rémunérateurs pour les producteurs sans cet apport.

La réciprocité est donc partie intégrante du modèle économique des communs sociaux et une condition indispensable de leur développement. Cela questionne la manière dont ces organisations appréhendent l'hybridation des ressources (Gardin et Laville, 2017). Lorsque les ressources marchandes sont importantes pour le fonctionnement, il s'agit de marchés réencastés comme pour Superquiquin et Givrès d'Orange qui soutiennent des producteurs locaux sur le long terme. C'est le cas également d'Enercoop ou de Réactif où les ressources marchandes sont conséquentes mais entièrement tournées vers la finalité solidaire du projet. Pour les ressources issues de la redistribution, cela se traduit par une relation plus équilibrée avec les pouvoirs publics, soit en les incluant dans la gouvernance des organisations (Méli-Mélo, Enercoop) ou, à l'inverse, en limitant la part des ressources publiques afin de réduire l'influence des élus ou des administrations (Superquiquin et Givrès d'Orange).

Un fonctionnement tourné vers les communs sociaux se caractérise ainsi par un processus d'encastrement du modèle économique vers la réciprocité, au-delà de l'impulsion réciprocaire initiale. Sur le projet de coopérative Autre Part, l'association Porte-Mine vise un encastrement réciprocaire à l'échelle d'un écosystème d'activités : chaque projet mis en place dans le Tiers Lieu (co-working, accueil touristique, maraîchage bio et AMAP) vient dégager des ressources pour réaliser les actions culturelles à destination des habitants du bassin minier.

---

5 À Superquiquin, le nombre d'adhérents à dépasser le seuil des 1 000. Les personnes engagées investissent trois heures de temps mensuels pour être autorisées à s'approvisionner dans le supermarché coopératif. Aux Givrès d'orange, le nombre d'adhérents mobilisés est de 900. Ils ont cherché à estimer la participation des adhérents sur l'exercice 2016-2017 et se sont rendu compte qu'elle était équivalente aux nombres d'heures travaillées par les salariés. Cette estimation ne reflète pas la totalité de l'engagement bénévole comme la participation aux commissions de travail ou aux réunions.



### 3.4. ANCRAGE LOCAL, POLITISATION DES ACTEURS ET INTER-COOPÉRATION TERRITORIALE

La dernière dimension est l'importance donnée à la proximité et au territoire d'ancrage dans les communs sociaux à travers l'affirmation d'une action collective locale et la recherche de l'inter-coopération entre organisations du commun sur le territoire.

L'analyse des IeCs met en évidence une inscription forte dans le territoire, car l'agir en commun se construit autour de communautés, fondées sur des liens de solidarités et de proximités. Les « communautés de confiance » (Bollier, 2014, p. 141) ou les communautés de projet, de combat et d'appartenance (Garnier et Zimmermann, 2019 ; p. 28), constituées de groupes sociaux proches et solidaires, jouent un rôle déterminant dans le développement et la pérennisation des communs sociaux. L'Arrêt Création recrute ainsi ces salariés sur le territoire et met en place une pratique du porte-à-porte pour mobiliser les habitants de la commune et des alentours. Par ailleurs, les communs sociaux apparaissent comme des formes de solidarités locales répondant aux besoins du territoire, ce que nous observons notamment avec les services de proximité développés par la Régie de Quartier de Grande-Synthe ou l'accueil petite enfance de Méli-Mélo. Dans les IeCs, les membres s'engagent parce qu'ils souhaitent reprendre la main sur la gestion collective de leurs conditions et moyens d'existence. L'action en commun exprime donc des besoins non couverts localement, ce que nous relevons lors des entretiens, lorsque sont évoqués les motifs de l'engagement des membres, par exemple pour le droit à l'emploi durable (Groupe Réactif, ADLC, Régie de Quartier), pour une consommation engagée (les Givrès d'Orange, Superquinquin), le droit à la culture (Cirqu'en cavale, l'Arrêt création, Porte Mine) ou encore l'accès à internet (Cliss XXI). Les communs sociaux visent à faire advenir les droits sociaux, non pas comme de simple ressource formelle, mais en tant que « capacités réelles pour le choix de mode de vie sur les territoires » (Defalvard, 2017 ; p. 55). Ils participent par ce biais à des réappropriations individuelles et collectives du territoire, même à petite échelle comme un quartier (Méli-Mélo, Porte-Mine, Régie de Quartier).

Ces réappropriations se donnent à voir dans les changements de représentations de l'espace d'action et la politisation des acteurs du territoire, qu'opère l'action collective en communs. En s'engageant dans les IeCs, les individus font évoluer leur vision du territoire, ce qu'illustre

notamment l'usage d'outils cartographiques et la création de « cartes participatives » (ACL, Givrés d'Orange) qui contribuent à l'identification des ressources territoriales. Par ailleurs, les IeCs favorisent la politisation de leurs membres. L'engagement contribue à la formation d'une citoyenneté locale renforcée par le mode de gouvernance partagée et la participation aux choix collectifs ; un objectif que vise notamment la Régie de quartier de Grande-Synthe. Elle s'affirme également par une recherche d'inter-coopération des communs sociaux au niveau du territoire, qui va à l'encontre d'une mise en concurrence des acteurs locaux. L'association À Petit Pas refuse avec sa couveuse d'entreprises d'entrer en concurrence avec d'autres activités. Elle démontre ainsi « qu'il ne peut y avoir de "commun social" au sein d'un ensemble concurrentiel auquel cas le commun social perd la finalité commune qui lui est associée » (Sauvêtre, 2016b ; p. 51). Le territoire rassemble un ensemble de communs sociaux complémentaires en coopération. Ils peuvent se regrouper à une échelle plus restreinte comme dans le cadre du Pôle ESS à Calais ou du projet Autre part. Dès lors, et compte tenu du rôle des proximités dans l'émergence des communs sociaux, « le territoire peut être considéré comme l'espace commun à l'intérieur duquel ses habitants peuvent constituer des communs sociaux » (Sauvêtre 2016b ; p. 51).

La coopération territoriale concerne également la relation partenariale avec les pouvoirs publics. En prenant place dans un espace de coopération local, la logique des communs sociaux va à l'encontre de la régulation concurrentielle de l'État néolibéral. Le rapport des IeCs avec les pouvoirs publics est donc parfois distant (Givrés d'Orange ou BFPTC) ou conflictuel (Superquinquin). Exprimant un besoin non couvert en lien avec les services publics (Garnier et Zimmermann, 2019) qui donnent une légitimité à leur engagement, les IeCs recherchent cependant une forme équilibrée de contribution à l'action publique locale. Celle-ci peut se modéliser dans des rapports citoyens/élus inédits (c'est le cas d'ACL où les élus contribuent de la même manière au projet que les autres participants), de nouvelles formes d'engagement démocratique (TANV à Saint-André-lez-Lille qui allie projets concrets, débats contributifs et une action à la municipalité) ou la recherche d'une autonomie financière permettant de négocier sur un pied d'égalité avec les pouvoirs publics (Superquinquin). Les communs sociaux impliquent donc des liens rapprochés et durables des organisations avec les pouvoirs publics.

Leur développement nécessite un accueil favorable de la part de l'État et des collectivités décentralisées. Il suppose que se diffuse une culture de la co-construction de l'action locale au sein de ces collectivités et des administrations, à même de fonder un nouveau partenariat public-communs (Dardot et Laval, 2014).

## CONCLUSION

Face au tournant entrepreneurial de l'ESS, les communs, bien qu'encore embryonnaires, définissent un nouveau rapport à la solidarité en s'inscrivant dans des nouvelles formes d'action inédites. Nous avons cherché à identifier ces voies de transformation de l'ESS par la perspective des communs, en prolongeant les réflexions autour de la notion de communs sociaux. Notre démarche a consisté à étudier les pratiques de plusieurs « initiatives en communs » qui fondent leur action en référence à la notion, en s'essayant à construire des communs et à les gérer en commun. L'enquête nous a permis de proposer une conceptualisation de la notion de communs sociaux qui met l'accent sur plusieurs dimensions de pratiques : une gouvernance auto-organisée avec la recherche d'une inclusion horizontale des parties prenantes à l'action collective<sup>6</sup>, un modèle économique fondé sur la réciprocité, des rapports de travail basés sur l'expérimentation collaborative, la mutualisation et la recherche d'horizontalité, ainsi qu'une action fondée sur l'ancrage local, la politisation des acteurs et l'inter-coopération territoriale. Ces critères fournissent un horizon de transformation des organisations de l'ESS par la perspective des communs, ainsi qu'une grille d'analyse des évolutions du champ. En ce sens, ils peuvent être débattus par ses acteurs dans la perspective d'une reconnaissance de leur contribution aux communs et d'une évolution de leurs pratiques. Les communs sociaux impliquent par exemple une réflexion, à l'échelle des organisations, des

---

6 Ostrom parle de « polycentricité » spatiale et sectorielle pour souligner l'importance des imbrications d'échelles et des systèmes multi-niveaux pour saisir la gouvernance des actions collectives en commun (Chanteau et Labrousse, 2013). Dans ce cadre, O. Weinstein (2015 ; 2017) insiste ainsi sur une troisième caractéristique : une gouvernance polycentrique fondée sur la décentralisation plutôt que la coordination d'un centre.

voies d'amélioration de la contribution des membres aux choix décisionnels, au-delà des statuts juridiques.

Cette logique de transformation sociale du principe de commun n'est pas sans rappeler la manière dont l'économie solidaire s'est positionnée en contrepoint de l'économie sociale en incarnant une logique « par le bas ». Si le mouvement des communs interroge l'ESS, d'autres l'ont fait avant lui, sa spécificité doit être questionnée. Notre étude révèle ainsi une grande proximité entre les approches des communs et l'économie solidaire. Les communs sociaux pourraient fournir une voie de transformation « solidaire » de l'économie et de la société.

Dès lors, les critères établis offrent des perspectives pour toutes les organisations socio-économiques. On retrouve alors les débats sur l'entreprise comme « Bien commun » (Gand et Segrestin, 2009 ; Bommier et Renouard, 2018 ; Favereau, 2018 ; Coutrot, 2018).

## BIBLIOGRAPHIE

- BAUWENS M., DEREVA M. (2017), « Pair à Pair », in Cornu M., Orsi F., Rochfeld J. (dir.), *Dictionnaire des biens communs*, Paris, Éditions PUF, p. 873-875.
- BERREBI-HOFFMANN I., BUREAU M-C., LALLEMENT M. (2018), *Makers enquête sur les laboratoires du changement social*, Paris, Éditions du Seuil.
- BOLLIER D. (2014), *La renaissance des communs*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer.
- BOMMIER S., RENOUARD C. (2018), *L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer.
- BRIAND M. (2015), « Gouvernance contributive, réseaux coopératifs locaux et communs », *Éthique publique*, n° 2, vol. 17.
- CHANTEAU J-P., LABROUSSE A. (2013), « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom : quelques enjeux et controverses », *Revue de la régulation*, vol. 14.
- CASTEL O., (2015), « La réciprocité au cœur de la structuration et du fonctionnement de l'Économie sociale et solidaire », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 1, vol. 15, p. 175-192.
- CASTORIADIS C. (1975), *L'Institution imaginaire de la société*, Paris, Éditions du Seuil.
- CORIAT B. (2015), *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Éditions Les Liens qui Libèrent.
- COUTROT T. (2018), *Libérer le travail pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Éditions du Seuil.
- DARDOT P., LAVAL Ch. (2009), *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, Éditions La Découverte.
- DARDOT P., LAVAL Ch. (2014), *Commun : Essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Éditions La Découverte.
- DEFALVARD H. (2017), « Des communs sociaux à la société du commun », *RECMA*, n° 3, vol. 345, p. 42-56.
- DEFALVARD H., FONTAINE G. (2018), « Construire les PTCE comme des communs sociaux : quel rôle pour les pouvoirs publics ? », *RECMA*, n° 3, vol. 349, p. 56-70.
- DEFOURNY J., NYSSSENS M. (2017), *Économie sociale et solidaire, socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur*, Louvain-la-Neuve, Éditions De Boeck Supérieur.
- DRAPERI J-F. (2011), *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoire et démocratie*, Paris, Éditions Dunod.

- EYNAUD P., LAURENT A. (2017), « Articuler communs et économie solidaire : une question de gouvernance ? », *RECMA*, n° 3, vol. 345, p. 27-41.
- EYNAUD P., CARVALHO DE FRANÇA FILHO G. (2019), *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Toulouse, Éditions ERES.
- FAVEREAU O. (2018), *Rapport sur les modèles de gouvernance de l'entreprise. Évaluation et Prospective des modèles actuels*, Rapport pour l'OIT, Version 14/11/18.
- GAND S., SEGRESTIN B. (2009), « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les entreprises démocratiques », *Entreprises et Histoire*, n° 4, vol. 57, p. 126-140.
- GARDIN L., LAVILLE J-L. (2017), « L'Économie solidaire », in Defourny J., Nyssens M. (dir.), *Économie sociale et solidaire, socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur*, Louvain-la-Neuve, Éditions De Boeck Supérieur, p. 187-220.
- GARNIER J., ZIMMERMANN J-B. (2018), « Solidarité sociale et proximités : de l'État providence aux communs sociaux », *Espaces et sociétés*, n° 4, vol. 175, p. 19-33.
- GREGOIRE M. (2016), « Jouer perso ou collectif ? Les leçons d'une expérience en cours » Smart Belgique, article d'éducation permanente.
- LAVAL Ch., SAUVÊTRE P., FERHAT T. (2019), *L'alternative du commun*, Paris, Éditions Hermann.
- LAVILLE J-L., SALMON A. (2015), *Associations et action publique*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer.
- MAHIEU C. (2016), « Innovation sociale : transformation ou transition ? Initiatives solidaires en communs », in Hamzaoui M., Artois P., Melon L. (dir.), *Le secteur non marchand au cœur du changement*, Bruxelles, Éditions Couleur Livres.
- MAHIEU C. (2017), « Assemblées et Chambres des Communs », in Cornu M., Orsi F., Rochfeld J. (dir.), *Dictionnaire des biens communs*, Paris, Éditions PUF, p. 57-60.
- NICOLAS-LE STRAT P. (2016), *Le travail du commun*, Rennes, Éditions du Commun.
- NYSENS M., PETRELLA F. (2015), « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle. Interpellations croisées », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 1, vol. 15, p. 117-134.
- OSTROM E. (2005), *Understanding Institutional Diversity*, Princeton, Éditions Princeton University Press.
- OSTROM E. (2010), *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles, Éditions DeBoeck Supérieur.
- POLANYI K. (1975), « L'économie comme procès institutionnalisé », in Polanyi K., Arensberg C.M. (dir.), *Les systèmes économiques dans l'histoire et la théorie*, Paris, Éditions Larousse.

- RANOCCHIARI S, MAGER C. (2019), « Bologne et Naples au prisme des biens communs : pluralité et exemplarité de projets de gestion “commune” de l’urbain », *Développement durable et territoires*, n° 1, vol. 10.
- 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° 1, vol. 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 Hauts-de-France.
- TCHERNONOG V. (2013), *Le paysage associatif français – mesures et évolutions (2<sup>e</sup> éd.)*, Paris, Éditions Dalloz – Juris éditions.
- VANDAMME E. (2017), « ANIS, de l’internet solidaire à l’innovation sociale numérique », *Cahiers de l’action*, n° 1, vol. 48, p. 57-66.
- WEINSTEIN O. (2013), « Comment comprendre les “communs” : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle », *Revue de la régulation*, n° 14, 2<sup>e</sup> semestre.
- WEINSTEIN O. (2015), « Comment se construisent les “communs” : questions à partir d’Ostrom », in Coriat B. (dir.), *Le retour des communs. La crise de l’idéologie propriétaire*, Paris, Éditions Les Liens qui Libèrent.
- WEINSTEIN O. (2017), « Action Collective », in Cornu M., Orsi F., Rochfeld J. (dir.), *Dictionnaire des biens communs*, Paris, Éditions PUF, p. 28-33.