

TETRIS (Transition Ecologique Territoriale par la Recherche et l'Innovation Sociale),
un commun multi-partenaires.

O. Weinstein

Octobre 2017

Cette note fait suite à une rencontre, en mai 2017, avec les promoteurs de TETRIS, dans le cadre d'un « Tour de France apprenant », initié par *La Coop des communs* et le programme de recherche *Entreprendre en Commun*. L'objectif de cette note est de considérer ce que nous apprend l'observation d'expériences de ce type quant aux formes diverses que prennent les communs dans la période actuelle, et quant à la « nature » des communs et les questions qui peuvent en résulter. L'exemple de Tetris nous paraît particulièrement intéressant de ce point de vue, de par ce qui nous a semblé être les originalités de son projet, de sa « gouvernance » et de ses modes de fonctionnement et d'intervention.

Tetris se présente comme un « un pôle territorial de coopération économique »¹, créé en 2012 à partir d'acteurs de l'ESS, et avec un soutien de la Communauté d'Agglomération du Pays de Grasse. La structure regroupe différents types d'activités. On est donc face à une structure relativement complexe (relativement aux représentations classiques d'un Commun), de par la diversité des actions dans lesquelles elle est engagée, mais aussi la diversité des organismes qu'elle regroupe, la diversité des cultures à partir desquels elle s'est construite, l'importance et la diversité de ses relations à son environnement, et ce qui en résulte dans les caractères de sa gouvernance.

Tetris regroupe différents partenaires et différentes activités dont l'unité se situe dans « une finalité partagée de développement local durable » autour de quatre axes : « Économie circulaire de territoire », « Développement des mobilités », « Produire et échanger autrement », « Économie Sociale du Numérique ». On trouve ainsi, comme partenaires de Tetris un magasin coopératif, La Meute, des associations de recyclage d'ordinateurs (Tedee), ou de vélos (Choisir), et, à l'origine, un chantier d'insertion, Résine, qui a ensuite de fait quitté le commun, en refusant les règles d'utilisation des locaux que nous verrons plus loin. On trouve encore des activités d'incubateur de projets collectifs, notamment en direction de collectivités locales, et un « centre de recherche appliquée et de transfert de technologies », lié

¹ Voir la présentation donnée au séminaire acteurs/chercheurs, lundi 15 mai 2017 : « Expérience de la construction d'un commun autour d'un lieu dans le cadre d'un Pôle Territorial de Coopération Économique »

à l'institut Godin et à l'IRFEDD (Institut Régional de Formation à l'Environnement et au Développement Durable)² ; qui est le cadre de collaboration avec le monde universitaire, avec, comme exemple récent, l'élaboration de techniques de récupération des bâches événementielles, ou encore des coopérations sur le traitement des déchets avec Veolia, ou, sur la méthanisation des déchets, avec GRDF. Ces activités soulèvent une question majeure, qui est apparue dans nos discussions : comment peut-on évaluer la « valeur » créée par les activités collaboratives d'une organisation telle que TETRIS ? Nous y reviendrons.

Tetris, est organisé en SCIC (*Société coopérative d'intérêt collectif*, ce qui est un aspect important, nous y reviendrons. Ce qui frappe est en premier lieu la diversité des types d'associés : Tetris regroupe 41 associés (regroupés en 10 catégories : partenaires, bénévoles, soutien (un « mécène »), chercheurs, « bénéficiaires incubes », collectivités locales et administrations, salariés (3), institutionnels, bénéficiaires externes et « locaux moteurs » non salariés). On a donc à la fois des partenaires institutionnels, parmi lesquels des collectivités locales et des administrations semblent avoir une place notable (notamment la communauté d'agglomération du pays de Grasse), de même que des organismes relevant de l'ESS et de l'éducation populaire, telle que l'association Evaleco, qui a joué un rôle privilégié dans la genèse de Tetris ; et des personnes physiques, salariés, bénévoles, chercheurs.

En même temps l'unité de Tetris et sa construction comme collectif, et comme commun, repose de manière essentielle sur l'organisation de son site : un lieu où sont regroupés la plupart des organismes associés (il y a des exceptions), qui ont un bail de sous-location (et sont les seuls à pouvoir l'avoir). Le site est géré comme une ressource commune des partenaires, un « commun foncier ». Les règles régissant les conditions d'accès et d'usage aux locaux apparaissent comme une dimension essentielle de la gouvernance du collectif : même si chaque partenaire a un statut de sous-locataire de la SCIC, le libre accès de tous aux différents espaces est considéré comme essentiel pour que se constitue une vraie communauté, au-delà de l'hétérogénéité des équipes. A contrario, la manière dont un des partenaires s'est approprié son espace (en le fermant aux autres, en contradiction avec les termes du contrat de sous-location) est la source du principal conflit actuel. On peut considérer que l'organisme en question s'est de lui-même mis en dehors du commun, n'étant plus qu'un simple sous-locataire de fait de Tetris.

L'affirmation de Tetris comme *commun* apparaît à trois niveaux :

² Avec six axes : économie » circulaire de territoire, développent des mobilités, produire et échanger autrement, économie sociale du numérique, solidarité internationale.

- Les règles de gestion du « commun foncier » comme on vient de le voir, et la manière dont elles participent à la formation d'une communauté.
- L'organisation de la gouvernance, construite progressivement, qui vise explicitement à « coller » aux principes formulés par Elinor Ostrom. Notamment à travers la définition de trois niveaux de règles - règles de choix opérationnels, de choix collectifs (définition des priorités d'action et des règles opérationnelles), et de choix constitutionnels (choix stratégiques et définition des règles de choix collectifs) – relevant de procédures propres. Les organisateurs mettent en avant également le rôle de l'apprentissage, notamment dans des situations de tensions, dans la construction de la gouvernance. Mais la gouvernance présente des traits propres liée à la forme SCIC, nous allons y revenir.
- Enfin, l'élaboration de projets, proposés à des collectivités locales, qui se présentent précisément comme des projets *de communs*, alternatifs à ce que pourrait être des projets commerciaux classiques. Tels que *Multipass* sur l'organisation des déplacements dans le centre de Grasse, ou *Zone blanche* sur l'exploitation d'un espace non couvert par les exploitants de téléphonie mobile, et donc abrité des ondes électromagnétiques.

La visite du site Tetris, et les contacts avec différents membres de ce commun, notamment à l'occasion du séminaire acteurs/chercheurs du 15 mai 2017, nous suggèrent quelques premières réflexions et questions, que nous situons dans la perspective des questions générales que suscitent les analyses, aujourd'hui très nombreuses sur les communs. Pour cela nous partirons de ce que sont les trois caractérisations de base d'un commun, dans la vision la plus générale : la gestion (collective) d'une ressource (ou d'un ensemble de ressources) comme finalité du commun, l'existence d'une « communauté » dans le cadre de laquelle est mise en œuvre et organisée cette finalité, et le système de « gouvernance » qui doit assurer le fonctionnement et la pérennité du commun, dans des formes propres résultant d'un processus d'auto-organisation par la communauté. Un des intérêts de l'observation d'une expérience telle que Tetris est de montrer une série de questions majeures qui peuvent se poser au delà de la conception de base, idéale, du commun.

Comme on l'a dit, Tetris donne une place centrale à la construction d'un « commun foncier », qui apparaît comme la ressource commune autour de laquelle s'organise les activités. Mais il est clair que la gestion de cette ressource n'est pas la finalité de TETRIS (Comme la gestion d'une ressource commune peut être la finalité des pools de ressources communes étudiés par

Elinor Ostrom), mais constitue plutôt un instrument visant à assurer l'unité du commun, au-delà des activités diverses qu'il regroupe, et à construire une communauté, d'où l'importance des règles d'usage de cette ressource. Tetris étant construit, comme on l'a vu, sur « une finalité partagée de développement local durable ». Il peut être utile de distinguer différents types de communs en fonction de leur objet central. Si certains communs, et notamment la plupart des CPR, ont pour finalité la gestion collective d'une ressource, d'autres pourront viser la production et la diffusion d'un bien (tel qu'un logiciel, ou plus largement des connaissances), et d'autres la recherche de réponses collectives à des problèmes socio-économiques qui peuvent être de nature divers. C'est sans doute dans ce dernier cas que l'on peut trouver le plus de points de convergence entre économie des communs et ESS. Tetris, qui a son origine dans des activités de l'ESS, relève plutôt de ce dernier type, ce qui explique un certain nombre de ses particularités, notamment en ce qui concerne la gouvernance.

L'identification de la communauté sur laquelle repose un commun peut être fortement dépendante de la nature de ses finalités, et des types d'activités qu'il met en oeuvre. La notion de communauté que l'on retrouve dans la plupart des analyses de communs peut en fait recouvrir des réalités très variées. Il s'agit sans doute d'une question qui mériterait d'être approfondie, tant la notion de communauté peut être protéiforme et présenter des connotations variées. Le cas de Tetris est intéressant de ce point de vue, on fera ici deux remarques. La première concerne ce que l'on peut considérer comme la communauté strictement définie : l'ensemble des individus qui sont impliqués directement dans les activités de Tetris. Cette communauté présente une certaine hétérogénéité, à la fois du fait de la diversité des activités du commun, de leurs cultures et de la diversité des positions des individus, salariés ou bénévoles, impliqués durablement ou de manière plus transitoire. Ce qui, sans doute, augmente les risques de comportements de « passager clandestin » et de « conflits culturels » (évoqués par des membres de Tetris). C'est sans doute ce qui donne une grande importance à la présence sur un même lieu, et aux règles collectives d'utilisation de cet espace. La communauté se construit dans un tel commun par l'existence de valeurs partagées, entretenues par la cohabitation et le mode de gouvernance collectif. Le deuxième aspect qui nous paraît important est le fait qu'il faut distinguer, à ce qu'il nous semble, la communauté et l'ensemble des partenaires du commun. Le réseau de relations des membres de Tetris avec des partenaires extérieurs, et tout particulièrement des partenaires institutionnels, est essentiel pour son fonctionnement et sa pérennité. C'est ce qui justifie les caractères de la gouvernance,

qui mobilise à la fois les membres de la communauté au sens strict et des partenaires extérieurs.

La gouvernance de TETRIS s'appuie sur une forme juridique spécifique : une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif). Ce choix est important. La SCIC constitue la forme française d'un modèle coopératif qui s'est développé fortement durant les dernières décennies, les coopératives dites « multipartenaires » (*multi-stakeholder*). Il s'agit d'une forme sociale qui repose sur la coopération de différentes catégories d'acteurs, visant en règle générale des finalités sociales (on parle parfois également de « coopérative sociale »). Une SCIC doit compter au minimum trois catégories d'associés (personnes physiques ou morales), elle doit respecter, en assemblée générale, la règle « un associé, une voix », mais les votes peuvent être organisés en collèges. On retrouve bien tous ces traits dans la gouvernance de Tetris. C'est bien évidemment le caractère « multi-partenaires » de la gouvernance qui est important pour saisir les traits de ce type de commun. De la même manière qu'il y a une grande différence entre une coopérative de travailleurs (par exemple) et une coopérative sociale multi-stakeholders, on peut juger qu'il y aura des différences sensibles entre un commun autogéré par ses membres (par la communauté) et un commun géré par un collectif de différents acteurs, membres de la communauté (eux-mêmes de différents types) et partenaires extérieurs. Dans le cas présent c'est la multiplicité des partenaires internes, et l'importance des collaborations extérieures qui justifie ce type de gouvernance. Il faudrait aller plus avant pour voir comment fonctionne concrètement ce type de communs et les problèmes propres qu'il peut rencontrer. Faisons simplement une dernière remarque. Plus les relations externes d'un commun sont importantes (avec des acteurs publics comme privés) plus la question du mode d'évaluation de ses activités seront importantes (notamment pour des organismes dépendant de soutiens publics). C'est d'une certaine manière poser la question de l'évaluation *et de la définition* de la « valeur » créée par les activités du collectif, question qui semble particulièrement importante dans un commun tel que Tetris. Comme on l'a dit, la question a été soulevée à l'occasion de notre visite (sur le cas de la recherche portant sur la récupération des bâches événementielles) avec le problème que « on ne sait pas l'estimer avec les normes comptables actuelles. ». Au-delà de cette question des normes comptables, il resterait à s'interroger sur l'identification de la valeur *sociale* créée par les communs (et la possibilité et l'utilité de la quantifier ?).