

# Une formation action sur le travail : un outil d'intervention pour les Tiers-lieux

**Sophie CHAUDRON**

Chargée de mission, ARACT Nouvelle-Aquitaine, Bordeaux

**Pierre ARTHAUD**

Chargé de mission, ARACT Nouvelle-Aquitaine, Bordeaux

**Chloé RIVOLET**

Responsable réseau, La Coopérative des tiers-lieux, Bordeaux

---

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2022. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Chaudron, S., Arthaud, P. et Rivolet, C. (2022). Une formation-action sur le travail : un outil d'intervention pour les Tiers-Lieux. Dans *La formation dans l'intervention ergonomique. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

---

## 1. Introduction

*Pierre Arthaud*

Nous vous présentons cette communication avec Sophie Chaudron, en tant que chargés de mission à l'ARACT Nouvelle-Aquitaine, accompagnés de Chloé Rivolet, responsable de la COOP des Tiers-lieux. Nous la remercions officiellement et publiquement d'avoir accepté de communiquer avec nous.

Nous sommes venus vous présenter une action menée avec la COOP des Tiers-lieux, action qui s'est construite autour d'une formation-action. Elle vise à aider les Tiers-lieux de Nouvelle-Aquitaine à penser, à concevoir et à aménager leurs nouveaux espaces de travail. Par la suite, nous vous expliquerons le projet plus en détail.

La thématique, cette année, étant la formation, nous tâcherons de vous montrer en quoi cette formation-action – un mode d'intervention que nous utilisons très régulièrement à l'ARACT Nouvelle-Aquitaine – a permis, pour les structures ayant participé à l'action :

- de prendre en compte la question du travail ;
- de faire participer des acteurs que les Tiers-lieux n'ont pas pour habitude de faire participer ;
- d'ouvrir des espaces de discussions et d'échanges sur le travail.

Nous montrerons aussi en quoi cette formation-action a permis de réinterroger le projet stratégique de développement de certaines de ces structures.

Avant de laisser la parole à Chloé, qui viendra se présenter, présenter sa structure et poser sa définition de ce que sont aujourd'hui les Tiers-lieux, je laisse la parole à Sophie, pour donner quelques éléments de contexte sur la façon dont est né ce projet.

*Sophie Chaudron*

Depuis plusieurs années, l'ARACT travaille sur les nouvelles formes d'organisation. Avec la coopérative des Tiers-lieux, pendant la crise sanitaire, au tout début de la pandémie, nous avons eu l'opportunité de monter un accompagnement par un financement FSE (européen) sur la place des télétravailleurs. Juste avant la crise sanitaire, les Tiers-lieux avaient identifié la population des télétravailleurs salariés comme une nouvelle population à intégrer au sein de leurs espaces, car elle ne représente pas la majorité des populations présentes. L'un des objectifs de la COOP des Tiers-lieux est de favoriser la proximité des lieux de travail sur le territoire, de permettre aux personnes de

télétravailler à proximité de chez eux et ainsi de redynamiser certains territoires identifiés comme cités « dortoir ».

La première action a été menée de 2020 à 2021, avec 25 Tiers-lieux sur la Nouvelle-Aquitaine, autour des questions suivantes : Comment intègre-t-on au sein de ces espaces une population de télétravailleurs salariés qui ont des usages et des pratiques différents de ceux des populations d'indépendants ?

Pendant toute cette action, les Tiers-lieux ont remonté un certain nombre de questions : comment aménage-t-on les espaces en fonction des usages qui y sont faits, notamment en ce qui concerne les coactivités ?

À la suite à ce premier accompagnement et grâce à ces constats, nous avons choisi de mettre en place une nouvelle démarche autour de la question suivante : comment outille-t-on les espaces sur la question des usages et des espaces de travail ?

*Chloé Rivolet*

Je ne suis pas encore responsable de la coopération Tiers-lieux, je suis actuellement responsable réseau. Pour resituer ce qu'est la coopérative des Tiers-lieux, c'est une structure indépendante qui existe depuis douze ans et qui a trois grands domaines d'activités. Je suis responsable de l'activité réseau, mais nous avons également deux écoles. Il y a en effet de vrais enjeux autour de la professionnalisation de la filière Tiers-lieux, mais aussi des personnes qui y travaillent, ceux que nous appelons les facilitateurs de Tiers-lieux. Ce sont des personnes qui gèrent et qui animent. Nous avons un laboratoire pour accompagner les projets des Tiers-lieux et pour accompagner les structures qui souhaitent s'inspirer des démarches Tiers-lieux pour créer et générer de l'innovation dans leur structure.

Je ne rentrerai pas dans le détail de la partie réseau, car ce n'est pas l'objet de la matinée, mais il est intéressant de dire qu'à la COOP, nous sommes treize salariés sur le réseau. L'une de nos missions est de proposer des temps d'accompagnement collectif aux Tiers-lieux du territoire ou des actions collectives, thématiques. L'idée est de les réunir, de générer des échanges entre pairs autour d'un thème, d'un sujet d'actualité, et surtout d'un sujet structurant pour l'avenir de leur espace. Car nous sommes une tête du réseau régional des Tiers-lieux, et en tant que tel, notre objectif est de favoriser la durabilité et la pérennité de ces lieux. Générer des expériences en commun fait partie de nos

missions. C'est de cette manière que nous avons rencontré l'ARACT lors de cette action collective précédemment citée, que nous allons détailler ensuite.

## 2. Définition des Tiers-lieux

*Chloé Rivolet*

Notre définition des Tiers-lieux (il y a autant de définitions qu'il y a de personnes), c'est l'envie de créer ensemble un objet commun, un bien commun, sur un territoire donné, de manière collective et co-portée, afin de répondre à des besoins qui sont non pourvus sur ce territoire-là. Nous avons généré un triptyque qui fait Tiers-lieu selon nous. Faire Tiers-lieu, c'est faire société par l'intermédiaire d'un projet, par le partage collectif du projet, et par le parcours individuel des personnes dans les Tiers-lieux. Comment, en tant qu'individu, puis-je monter en compétences, qu'elles soient professionnelles ou simplement humaines, dans ces espaces ?

Mais le Tiers-lieu est aussi et surtout en lien très fort avec son territoire et les acteurs du territoire : c'est le troisième plan du triptyque, qui est extrêmement important. Dans les Tiers-lieux, il y a une notion forte d'ouverture à tout type de public et d'accueil inconditionnel de ce dernier.

Sans rentrer dans les détails, il est important de noter qu'il y a plus de 330 Tiers-lieux en Nouvelle-Aquitaine. La répartition géographique témoigne d'un bon maillage à l'échelle régionale, en termes de typologie d'activités et de lieux. Nous sommes principalement sur des espaces de coworking, connus de tous aujourd'hui. Nous avons aussi une fabrique d'activité Fab Lab, pour prototyper ou faire de la petite série de manière professionnelle ou en tant que particulier. Il y a aussi un certain nombre d'ateliers partagés. Nous sommes donc sur une dimension artisanale du Tiers-lieu et des personnes qui vont fréquenter ces espaces.

Et puis émerge aussi une typologie de Tiers-lieux très intéressante : les Tiers-lieux agricoles, qui peuvent être à vocation alimentaire. L'idée est similaire à celle du coworking, mais au lieu de partager une table et du WIFI, ce sont des terres, des outils et des compétences qui sont partagés.

Ce qui rend le Tiers-lieu intéressant, c'est que 98 % des espaces proposent au moins une offre d'activité ou de service complémentaire à celle initiale. On y retrouve des formations, des offres culturelles et évènementielles, de la restauration, du café, un espace de vie sociale, etc. C'est extrêmement varié. Tout cela dépend uniquement du besoin non pourvu sur le territoire et de ce que les acteurs sont en capacité de proposer. C'est extrêmement foisonnant en termes d'activités. Pour

terminer sur les Tiers-lieux, ils sont portés à 60 % par des associations. Ils fonctionnent principalement sur le principe du bénévolat et du salariat, puisqu'un Tiers-lieu sur deux aujourd'hui est employeur. 50 % des Tiers-lieux fonctionnent donc en autogestion et s'il est possible d'y retrouver par exemple un salarié, la notion d'implication des usagers y est très forte. Ceci va forcément impacter la suite de notre expérience.

### 3. Le projet Tiers-lieux

*Sophie Chaudron*

À propos de l'action qui a été engagée, pour rappel, nous sommes dans un contexte postérieur à la première phase de confinement. En France, l'organisation du travail et ses modalités ont considérablement changé. Une massification du télétravail est observée, ce qui implique pour les Tiers-lieux un réel enjeu d'intégrer des télétravailleurs salariés. J'insiste sur télétravailleurs salariés, car nous constatons que le niveau d'exigence ou les besoins de ces personnes ne sont pas nécessairement les mêmes. Par exemple, un indépendant cherche avant tout une connexion internet, un bureau ou un endroit où il peut aussi créer du collectif.

Dans notre projet, tel que nous l'avons construit, il va y avoir deux grands types d'enjeux. Un premier enjeu qui est de répondre à la demande de nos commanditaires, c'est-à-dire, la COOP des Tiers-lieux et les Tiers-lieux sur le territoire.

Les premiers enjeux sont :

- l'accessibilité à tous et au plus grand nombre, valeur portée par les Tiers-lieux ;
- attirer et garder de nouvelles populations d'utilisateurs ;
- réussir à fusionner ces collectifs avec des profils différents.

Le résultat de la première expérimentation est parfois l'apparition de difficultés de cohabitation d'activités dans les espaces et la non-anticipation de ces dernières.

Les objectifs qui en ressortent sont : **faire le lien entre les espaces disponibles et les usages qui y sont faits ; anticiper et gérer les problématiques de cohabitation ; améliorer les conditions de travail pour l'ensemble des utilisateurs.**

*Pierre Arthaud*

À propos du deuxième enjeu, nous nous sommes rapidement mis d'accord, avec la coopérative des Tiers-lieux, sur la façon dont nous allions nourrir ces objectifs, et plus précisément sur notre volonté de développer une modalité d'action collective.

Qu'est-ce qu'une action collective ? Nous avons souhaité faire participer des structures volontaires, comme des Tiers-lieux de la région, et les outiller pour aller repérer avec eux, au sein de leurs Tiers-lieux, des pratiques, une réalité du travail, des usages, pour enrichir ces objectifs collectifs. En parallèle, nous avons construit avec eux le projet et l'élaboration du livrable final. Nous l'avons imaginé pour être un guide à diffuser à l'ensemble des Tiers-lieux de la région. Ce guide leur permet d'accéder à des repères sur la façon d'aménager ou de concevoir leurs espaces. La contrepartie de cette modalité, pour les Tiers-lieux qui ont accepté de participer, est la possibilité de bénéficier dès à présent de l'apport de la démarche et des méthodes que nous avons proposées.

#### **4. La formation-action : un mode d'intervention de l'ARACT Nouvelle-Aquitaine**

*Pierre Arthaud*

L'ARACT Nouvelle-Aquitaine a, lors de sa réponse, précisé deux éléments concernant l'accompagnement du projet.

Le premier est de mettre en place une démarche projet. Sans entrer dans le détail, il s'agit de définir des instances, un comité de pilotage, avec nos partenaires institutionnels et financiers, sur lesquels s'appuyer afin de conforter et diffuser ce plan d'action au plus grand nombre. Nous avons défini une équipe projet, aujourd'hui représentée par Chloé, réunissant la COOP des Tiers-lieux, l'ARACT et les structures participantes. Chloé a un rôle essentiel dans la démarche, car elle a permis de la mettre en mouvement et de coordonner l'ensemble des actions. Puis, nous avons mis en place des groupes de travail, à l'échelle des différents Tiers-lieux. La première étape était donc la mise en place d'une démarche projet, la définition des objectifs et des étapes associées. Au-delà de cette proposition de démarche projet, nous nous sommes accordés sur différents points : Comment mener et alimenter ce projet ? Comment mettre en place une méthode d'intervention qui repose sur la formation-action ?

La formation-action n'est pas une simple étape de lancement, mais un véritable mode d'intervention qui va accompagner le projet dans la durée. Ainsi, elle va « mater » différents collectifs et individus.

L'objectif de cette formation peut être d'aider à l'intégration de la question du travail, pour en faire un sujet central lors des étapes de notre accompagnement. Ce que nous présentons n'est pas nouveau. Je pense notamment au laboratoire de Bordeaux avec François Daniellou, Jacques Escouteloup et Christian Martin. Notre objectif, en tant qu'ARACT, est d'aider les structures à s'interroger sur la question du travail.

*Sophie Chaudron*

Effectivement, notre objectif est de répondre aux attentes du commanditaire, mais nous faisons aussi un pas de côté, car ce qui est important, pour nous, c'est le transfert de compétences. Ainsi, en tant que chargés de mission à l'ARACT, notre mission de service public nous impose de transférer au plus grand nombre. Ainsi, lorsque nous intervenons sur une action, en l'occurrence ici avec cinq Tiers-lieux, nous capitalisons. Nous répondons non seulement à leur besoin, mais nous allons également bénéficier d'une portée plus grande, puisque le livrable va être mis à disposition des acteurs territoriaux et de tous les Tiers-lieux qui souhaitent se poser des questions d'aménagement et de réaménagement de leurs espaces. Ça répond à la fois à notre mission de service public et à notre posture qui, au-delà des objectifs et des demandes reçues, vise à outiller et mettre en place une expérimentation. Cette dernière permet de déterminer si l'aspect pédagogique de ce transfert est efficace. Ceci rejoint ce qui a été dit par Johann Petit en introduction hier.

## **5. Les étapes de la formation-action sur le travail**

*Pierre Arthaud*

En s'intéressant précisément à ce qui a été fait, nous remarquons que l'accompagnement s'est structuré en trois grandes phases.

La première phase, fondamentale, est la définition et l'élaboration d'un cadre de référence nous permettant de se connaître. En tant qu'ARACT, nous commençons à apporter des connaissances sur différents sujets : sur l'homme au travail et les situations de travail, notamment. C'est aussi une étape où nous commençons à construire la façon dont nous allons mener le projet avec la COOP des Tiers-lieux et les Tiers-lieux : comment va se mettre en place la formation, la formation-action ? Notons que dans cette première étape, la formation-action est d'ores et déjà enclenchée, puisque nous y présentons quelques repères sur la conduite de projet, notamment. Chaque étape a son importance, mais la démarche va constituer le socle de tout ce qui suivra.

La deuxième étape consiste à amener ces structures volontaires à faire un diagnostic de l'existant. Nous avons volontairement choisi le terme « diagnostic », qui sera nuancé ultérieurement. Nous allons dans un premier temps les emmener à faire un constat de l'existant, sur les situations de travail rencontrées au sein de leurs espaces, sur les différents usages. Nous n'avons pas vocation à les faire devenir ergonomes, simplement de les outiller pour qu'ils soient en capacité de faire remonter ces situations de travail et de construire un référentiel d'activité ou un référentiel de situations de travail.

La dernière étape se réalise à partir du matériau que nous aurons récolté. Je dis « nous », car nous les accompagnons dans cette démarche. Il ne suffit pas de donner des outils et de la méthode pour qu'ils fassent seuls. Nous les accompagnons, construisons ensemble un plan d'action et deux actions principales.

*Sophie Chaudron*

Qu'avons-nous fait et qu'entendons-nous par « formation-action » dans ces différentes étapes ? (voir Figure 1).

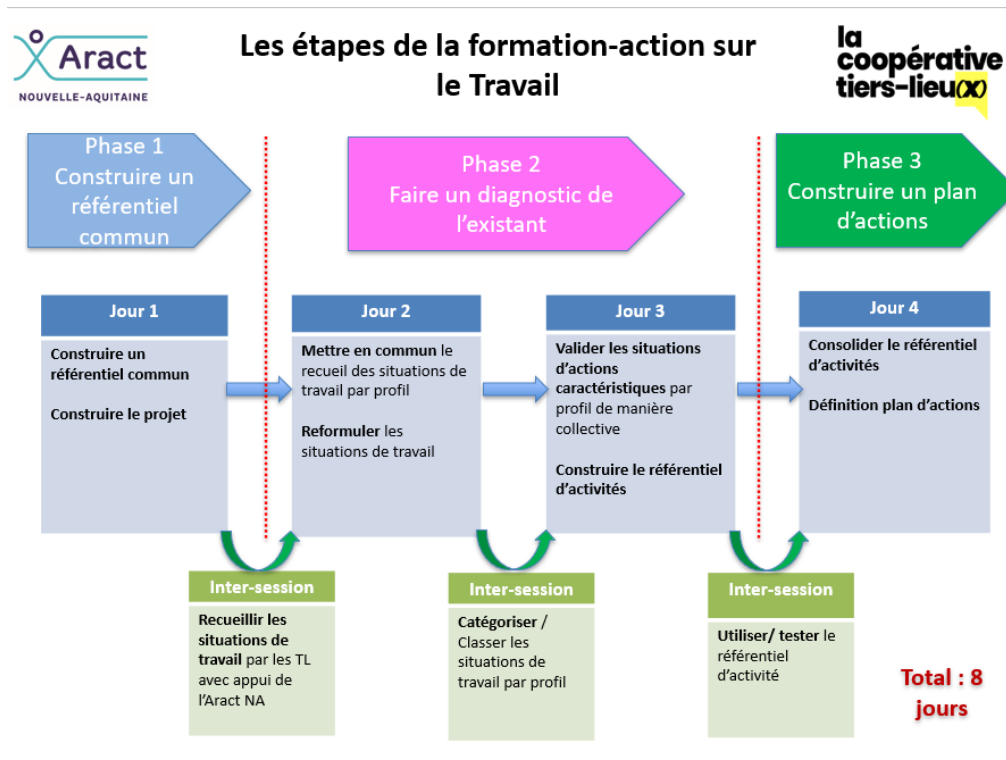


Figure 1 : les étapes de la formation-action sur le Travail



L'accompagnement total comptabilise quatre demi-journées collectives, ainsi que des intersessions individuelles, où les structures produisent et où nous les accompagnons dans la production.

La première phase est appelée : « construire un référentiel commun ». Nous avons expliqué ce qu'était la conduite de projet : un chef de projet (en l'occurrence Chloé), la COOP des Tiers-lieux, une instance qui prend des décisions, une instance qui met en œuvre. Ensuite, nous les encourageons à appliquer ceci dans leurs espaces – et chaque espace a joué le jeu. La personne qui participait, qui était le fil conducteur sur toutes les demi-journées collectives, est devenue pilote et a dû identifier, au sein de son espace qui étaient les décideurs, ceux qui allaient pouvoir valider ou non les actions qui avaient été identifiées. Tout cela s'est déroulé sur la première demi-journée.

La deuxième phase est appelée « diagnostic de l'existant », terme sur lequel nous reviendrons. Nous n'avons pas la prétention d'en faire des ergonomes en une demi-journée, et ce n'est pas l'objectif de cette formation-action. L'idée est de leur permettre de regarder le travail, d'identifier les situations de travail, afin de les aider dans leurs réflexions sur leur stratégie. Concrètement, il s'agit de leur expliquer comment aller chercher les situations de travail, ce que veut dire « situation de travail ». Ils avaient commencé par rédiger une grande « liste de course » ; nous les avons réorientés, en leur demandant de commencer par un verbe d'action. Grâce à des aller-retour avec eux, nous avons réussi à créer un référentiel qui s'est stabilisé en session collective. Au fil de cette stabilisation, nous gardions en tête qu'il existe des profils similaires dans tous les Tiers-lieu en Nouvelle-Aquitaine, faisant émerger un tronc commun sur certaines situations d'action. Ces familles de situation permettent de rédiger le guide qui sera diffusé au plus grand nombre. Nous allons voir la construction du plan d'action de cette phase.

Nous nous apercevons que cinq structures sont concernées, ce qui augmente le nombre de destinataires, car le livrable est à destination à la fois de porteurs territoriaux, mais aussi de structures Tiers-lieux. Finalement, cela représente huit jours pour un certain nombre de structures. Tout le long de la démarche, nous nous questionnons sur la pédagogie et sur le « bon niveau », « à quel moment s'arrêter », etc.

## 6. Exemple référentiel d'activités

*Pierre Arthaud*

Plus concrètement, nous avons obtenu des listes de situations de travail, avec ici quelques exemples (Figure 2).

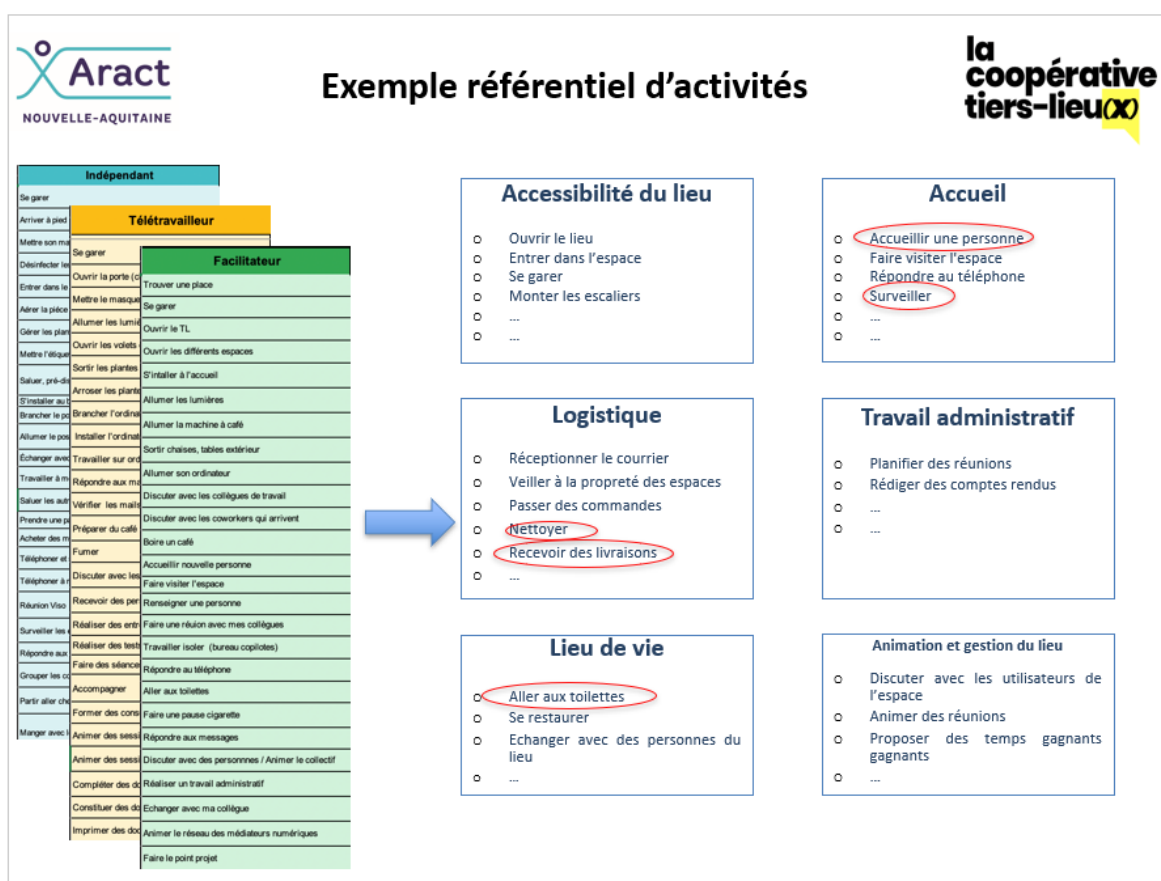


Figure 2 : exemple référentiel d'activités

L'idée n'est pas de rentrer précisément dans ces listes, qui sont des captures écrans d'un tableau Excel, mais de montrer un exemple de ce que ça a produit. Ce sont les Tiers-lieux qui ont rapporté ces fameuses situations de travail. Plusieurs choses intéressantes sont à remarquer, comme l'exhaustivité dont les structures ont fait preuve, ainsi que leur capacité à faire ce recueil sans être ergonomes, sur un temps très court. En l'occurrence, j'estime que ce travail a été fait en une journée.

Un deuxième point intéressant, que Sophie a commencé à souligner, est que, quel que soit le profil utilisateur retrouvé dans le Tiers-lieu, ou même quel que soit le Tiers-lieu de la région Nouvelle-Aquitaine, la plupart des situations de travail sont identiques quasiment partout. Ainsi, les points de repère identifiés vont s'adresser à la majorité des personnes, toujours dans cette volonté de capitalisation et de diffusion au plus grand nombre.

Un autre point intéressant à illustrer, que Sophie précisera ensuite, est la finesse de certaines situations de travail. Si nous ne les avons pas accompagnées et s'ils n'avaient pas pris le temps de mettre en place cette démarche, certaines situations de travail n'auraient pas pu émerger dans la

réflexion. Pour autant, ce sont des situations de travail qui réinterrogent leur stratégie de développement. Je laisse Sophie présenter un exemple en quelques minutes.

*Sophie Chaudron*

Ils ont donc réalisé une liste de situations et réussi à mettre en place trois profils, avec des situations de travail qui y réfèrent (voir Figure 2). Quels que soient les situations et les profils, à quel moment cela va-t-il impacter la stratégie de la structure dans laquelle nous intervenons ? Prenons l'accueil, par exemple. Chloé nous disait tout à l'heure que c'est l'un des éléments sur lequel la COOP des Tiers-lieux communique, c'est l'une des valeurs pilier. La volonté des Tiers-lieux est le principe de la porte ouverte. Tout le monde peut entrer dans un Tiers-lieu, à n'importe quel moment. Par exemple, dans un Tiers-lieu du Bouscat, quand nous sommes arrivés, dans un contexte covid, mais post-confinement, il y a une jauge avec un nombre de personnes à ne pas dépasser, et il faut identifier ces personnes au cas de cluster. Concrètement, la solution de ce Tiers-lieu est de fermer l'espace, avec un contrôle systématique des personnes. Ceci va à l'encontre de la première valeur, le principe de la porte ouverte. Nous avons remarqué que l'accueil, en termes d'image, était porté principalement par le facilitateur. La représentation du travail de ce dernier est d'accueillir les gens, mais nous constatons qu'il n'est pas à l'accueil 50 % de son temps, parce qu'il a aussi d'autres tâches à gérer : logistique, administratif, gestion de projet, etc.. L'accueil est alors réalisé par d'autres personnes.

Voici un autre exemple qui va concerner tout le monde et que nous avons observé dans un espace dont le projet était d'animer des formations pour le plus grand nombre, et notamment pour l'inclusion du plus grand nombre. En entrant dans l'espace, il y a des bureaux où il y a deux marches. Une personne à mobilité réduite ne peut pas entrer, et si elle veut aller aux toilettes, c'est via un escalier en colimaçon au sous-sol ou au premier étage, dans des toilettes vraiment très petites. Ceci questionne la stratégie de l'espace : soit ils ont les moyens de faire des toilettes au rez-de-chaussée ; soit ils ne vont pas répondre à des projets de financement où ils font de la formation pour l'accueil du plus grand nombre, car, par définition, certaines personnes qui ne pourront pas y aller.

## **7. Les résultats**

*Chloé Rivolet*

La plupart des Tiers-lieux n'ont pas les moyens financiers de mettre des toilettes au rez-de-chaussée.

J'en viens aux résultats pour nous, à la COOP et pour les Tiers-lieux. C'est extrêmement enrichissant, car cela permet de se poser des questions que nous n'avons jamais le temps de nous poser. Nous avons des envies et des idées que nous développons au quotidien, mais cela permet aussi une certaine mesure de nos actions et de nos idées, par rapport à ce qui se passe concrètement. Pour nous, c'est extrêmement positif, et il faut qu'on trouve d'autres projets pour la suite. Merci à l'ARACT. Il y a ce guide qui va sortir, qui est déjà une première action concrète et qui va nous permettre de sensibiliser un maximum de Tiers-lieux. À travers ce guide, nous n'avons pas non plus la prétention de remplacer des ergonomes, mais ça initie une forme de sensibilisation, d'acculturation. C'est un métier à part entière, je n'en ai jamais douté, mais vous avez vos propres terminologies, vos propres modes de fonctionnement, qui nous étaient complètement inconnus. Ce fut extrêmement enrichissant et nous servira de base pour emmener d'autres Tiers-lieux à travailler sur ces thématiques, sur ces réflexions, et ensuite, éventuellement, à solliciter des ergonomes en fonction des besoins identifiés.

Pour les Tiers-lieux, ça a permis de générer un projet collectif dans le projet collectif, car comme cela a été très bien expliqué tout à l'heure, il fallait se faire rencontrer plusieurs catégories d'utilisateurs, tout au long de l'accompagnement. C'est un prétexte pour créer un espace d'échanges avec les utilisateurs et entre les utilisateurs. Nous avons été surpris plusieurs fois, comme avec l'espace au Bouscat qui, grâce à ces situations de travail, s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup de changements à effectuer en termes de mode de fonctionnement, par rapport aux usages des différents utilisateurs. En ce moment, ils demandent une subvention pour réaménager et réagencer leurs espaces. Nous constatons une réelle prise en compte des besoins à partir du travail réalisé.

Un espace à Brive-la-Gaillarde va se servir de ce référentiel pour échanger avec le conseil d'administration et se poser la question suivante : « est-ce que la stratégie initiale et les actions concrètes d'aujourd'hui sont toujours en adéquation ? ». La question est d'autant plus pertinente qu'un déménagement a récemment eu lieu au sein de cet espace.

À Castelnau-de-Medoc, un Tiers-lieu va voir la collectivité pour leur demander un nouveau local, car beaucoup de Tiers-lieu sont aidés par leurs collectivités locales et hébergés dans des lieux municipaux. C'est le cas à Castelnau, car ils ont constaté qu'ils arrivaient à leurs limites en termes d'ambition. Le lieu est trop restreint pour les ambitions qu'ils visent. La stratégie des Tiers-lieux est réellement impactée, ce qui nous satisfait vraiment.

*Pierre Arthaud*

Avec Sophie, nous trouvons intéressant de nous poser cette question : quels sont finalement les résultats de l'accompagnement de l'ARACT Nouvelle-Aquitaine ? Qu'est-ce que nous avons produit ? Qu'est-ce que ça a pu générer comme résultat ? Nous n'avons pas de réponses, mais plutôt des questions à vous proposer, et profiter du temps qui va suivre pour nous aider à avoir des réponses sur ces sujets-là. Certaines réflexions ont déjà été évoquées hier après-midi.

La première question est la suivante : est-ce que ce mode d'intervention, la formation-action, requiert des conditions préalables à mettre en place, en fonction du type de structure (grande, petite), en fonction du niveau de maturité ? Sur ce projet, nous étions tous d'accord, dès le départ, sur les objectifs à atteindre, sur la façon de le mener, mais nous nous sommes requestionnés au fur et à mesure, en voyant certains Tiers-lieux subir un petit turn-over, notamment ceux qui n'avaient pas de facilitateurs salariés (donc des facilitateurs volontaires). Ils ont parfois eu du mal à se mobiliser, ce qui nous a demandé de renforcer par moments notre accompagnement. Peut-être aurait-il été nécessaire de préciser à nouveau cette notion d'engagement, afin de vérifier s'ils l'avaient bien saisie. Car même si cela n'a pas nécessité un temps très long en termes d'intervention, il leur est parfois difficile de se mobiliser au quotidien.

*Sophie Chaudron*

Ensuite, il y a la question suivante : à quel moment arrête-t-on l'accompagnement ? Deux niveaux sont à distinguer dans cette question.

Nous avons présenté le schéma d'accompagnement et la démarche paraît très linéaire, mais dans les faits, pour nous, ça nécessite de vraiment se remettre en question, très régulièrement, pour savoir si notre pédagogie est adaptée. À quel moment s'arrête-t-on ? Doit-on insister de nouveau sur un point ? etc. Ceci concerne le positionnement et le premier niveau. Ensuite, en lien avec la première interrogation, c'est le niveau de qualité attendu. Nous avons parlé de diagnostic de l'existant et d'autres éléments par exemple, mais à quel moment s'arrête-t-on ? Est-ce que pour nous, ARACT, le niveau de qualité commence lorsque nous répondons au premier objectif, c'est-à-dire écrire un livrable, ou s'arrête-t-on à partir du moment où les structures, comme l'a dit Chloé, utilisent la méthodologie que nous leur avons transmise pour en faire autre chose ?

Cela concerne la dernière question, qui est celle de l'évaluation. C'est une question à laquelle nous n'avons pas su répondre et qui est peut-être d'autant plus d'actualité, car nous sommes des jeunes chargés de mission, avec Pierre, ancien consultant. Finalement, c'est peut-être plus facile de répondre à ce type de question quand nous sommes consultants.

## 8. Échanges avec le public

### Auditeur 1 :

Merci pour votre présentation, parce que j'ai enfin trouvé quelque chose en termes d'ingrédients, au-delà du terme formation, formation-action. Vous avez pris le temps d'expliquer de quelle manière vous aviez fait avancer les choses du point de vue méthodologique. Vous avez pris le temps d'expliquer le contenu que vous avez transmis, même si nous pourrions interroger une certaine absence du point de vue des connaissances sur le fonctionnement humain, mais qui sera comblé, j'en suis sûr. Et vous faites la démonstration que la formation ou la formation-action, ce n'est pas seulement le fait de dire ce qu'on le fait, c'est aussi d'expliquer comment on le fait. Merci pour la qualité de votre communication, je n'ai pas de question en fait.

*Sophie Chaudron*

Merci beaucoup, on a fait un peu de la cuisine, pour répondre à la question, de tout ce qui est biologique, etc. En fait, on en a parlé, mais c'est vrai qu'on n'a pas tout mis là-dessus. C'est un petit peu comme si on avait fait de la pâtisserie, avec notre pelle à tarte.

*Pierre Arthaud*

Pour ne pas laisser la part aux anges, je vais compléter. Je ne vais pas répondre, car il n'y a pas de question. Pour répondre à votre remarque – je parle pour moi, ça sera peut-être vrai pour Sophie – c'est vrai que ça requestionne la pratique. J'ai été consultant avant d'arriver à l'ARACT Nouvelle-Aquitaine, et mettre en mot des savoirs que j'ai acquis et qui sont incorporés, essayer de les transmettre pour que les autres se l'approprient, c'est un vrai exercice. Pour ma part, ce n'est pas si évident que ça. Ça prend du temps et c'est difficile cognitivement. C'est sûr qu'aujourd'hui, il y a bien des manques dans cette formation-action, peut-être qu'on pourrait compléter avec plus d'informations et de connaissances sur le fonctionnement de l'homme au travail. Pour revenir à la question de ce dont on se satisfait, je pense que ça nécessite, pour nous en tant qu'accompagnants intervenants, de pouvoir trouver ce compromis entre nécessité de s'adapter à l'état d'avancement et de maturité des

participants, et en même temps, nécessité d'avancer pour le projet, et de malgré tout garder une dynamique pour ne pas les perdre ? C'est vrai que c'est déstabilisant de systématiquement devoir se poser les questions : qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce que je dois faire ? Qu'est-ce que je dois anticiper ? Hier après-midi, il y a eu une question sur l'anticipation : comment savoir ce qui va se passer la prochaine fois ? En fait, on ne sait pas, pas toujours, et c'est vrai que c'est compliqué dans la pratique de jouer avec ces différentes composantes.

**Auditeur 2 :**

J'ai une question pour Sophie et Chloé : je reviens sur les profils des personnes qui ont suivi la formation. Pouvez-vous détailler un peu leur profil et comment cette compétence acquise, ou ces méthodes qui ont été acquises, sont réutilisées aujourd'hui, ou sont mises en œuvre au sein des différents Tiers-lieux ?

*Sophie Chaudron*

Je vais répondre sur la partie profil, c'est la COOP des Tiers-lieux qui a vraiment fait le « recrutement ». Il y avait beaucoup de structures qui voulaient participer et nous avions le budget pour cinq structures. On a fait un recrutement en fonction de la typologie des structures, des projets qu'ils avaient en cours et aussi du profil. Quand je dis profil, Chloé disait la majorité des Tiers-lieux sont des associations, elles n'ont pas toutes, par exemple, des personnes salariées. Nous voulions donc avoir les deux types de profils, dans le but de capitaliser aussi sur ce que nous pouvions faire. Il n'y a donc pas de profil métier, mais il y a plusieurs profils de structures.

*Chloé Rivolet*

Nous avons tenté d'obtenir une répartition géographique rurale, agglomération, métropole, et comment ça se met en œuvre aujourd'hui. Nous venons tout juste de terminer une expérimentation. Il est possible d'en lire les petits verbatims sur le bas de la slide (voir ci-après).

### **Des tiers-lieux convaincus de la démarche :**

*“Cet accompagnement nous a permis de détecter des gros soucis ; thermiques, sonores, d'accessibilité.”*

*“Le Conseil d'Administration est très satisfait de cette action car cela nous a permis d'avoir un support opérationnel pour aller chercher des subventions dans les projets d'aménagement.”*

*“C'est une démarche qui nous sert à la fois pour penser les espaces de travail, mais aussi pour nous réinventer.”*

*“Cela va nous servir de support pour développer nos objectifs stratégiques concernant l'espace de coworking.”*

Figure 3 : verbatims de certains participants des Tiers-lieux

Ce sont les intentions qu'ils nous ont fait remonter récemment, à la suite de la clôture de l'expérimentation. L'idée est de générer un temps avec les décisionnaires, dans les Tiers-lieux, qui sont souvent les conseils d'administration et les salariés en poste, pour transmettre la méthodologie qui a été apprise durant l'accompagnement, et le guide. Ce dernier sortira en septembre. Je pense qu'une fois qu'il sera sorti, il y aura aussi plus de matière, ce sera une vraie matrice, un vrai outil sur lequel s'appuyer pour transmettre toutes ces connaissances.

### **Johann Petit :**

J'en profite, j'avais une question. On discute d'un point qui ne me paraît pas si évident que ça, depuis ce matin. On essaie de transmettre à des personnes, dans les entreprises, une capacité à regarder les situations de travail, à les analyser d'une certaine manière, mais en fonction de leur besoin. L'idée, on l'a entendue tout à l'heure, ce n'est pas d'en faire des ergonomes, ce n'est pas l'objectif. Pour un peu éclairer cette question, j'aurais bien aimé que vous donniez quelques éléments de précision. Vous avez dit : « on a classé, trié,... ». Il y a des questions d'arbitrage autour des situations qu'on peut traiter ou pas. Est-ce que vous pourriez donner des exemples de comment ça s'est fait ? Il y a votre part à vous, probablement avec les connaissances sur les situations, sur l'homme au travail, mais il doit y avoir des arbitrages qui viennent aussi de la part de l'entreprise, non ? Sur ces situations, est-ce que vous pourriez donner des exemples de discussions autour de situations.

*Pierre Arthaud*

Oui, des exemples sur les situations de travail, sur ce qu'on entend par situation de travail. Vous l'aurez compris, chaque Tiers-lieu a fait ce travail-là chez lui. Nous leur avons demandé de le faire



soit par observations, soit sur des techniques d'entretien. Ils ont tous remonté des situations de travail, ce qui a généré beaucoup de listes. Nous avons partagé collectivement ces listes, en les mettant en commun, et nous nous sommes demandé : est-ce que, ça, c'est une situation de travail ou pas ? Nous avons des situations de travail du type : « se pencher ». Est-ce que c'est une situation de travail ou ça ne l'est pas ? Pour nous, se pencher n'est pas une situation de travail, c'est une façon de faire. Il y avait d'autres situations comme : « aller aux toilettes ». Est-ce que c'est une situation de travail ou est-ce que ça n'en est pas ? Nous nous sommes posé ces questions, puis avons construit la réponse ensemble. Nous nous sommes accordés sur ce que nous comprenions de cette situation de travail, nos connaissances et ce que cela veut dire. Nous avons parfois constaté des doublons de situations de travail, comme « prendre un sac » et « manutentionner un sac ». Ce n'est pas le même mot, mais est-ce que ça ne veut pas dire la même chose ? Il y a donc fallu éliminer les doublons.

Nous nous sommes mis d'accord sur les listes et ensuite sur les arbitrages. Nous les avons construits ensemble, notamment sur la façon de catégoriser ces listes. Le groupe avait la volonté de les catégoriser en fonction des profils d'utilisateur dans un premier temps : quel profil utilisateur ? Au singulier ou pluriel ? Car les situations de travail concernent différents profils utilisateurs. Nous nous sommes accordés collectivement sur les critères qui vont faire sens, pas pour l'ARACT, mais pour la COOP des Tiers-lieux et pour les participants.

Il est alors possible d'émettre une nuance : de quoi se satisfait-on ? Est-ce que cela fait sens pour l'ARACT ou pour eux ? Nous nous sommes mis d'accord sur la définition des profils utilisateurs, puis sur ces fameux référentiels d'activité. Mais à partir de ces situations de travail catégorisées par profil d'utilisateur, nous nous sommes demandé ce que nous pouvions faire pour donner des points de repère sur différentes activités que l'on retrouve dans les Tiers-lieux. Et c'est avec eux que nous avons pu définir ces grandes catégories.

*Sophie Chaudron*

Nous en avons reformulé certaines à leur place. Par exemple, pour une situation, ils avaient écrit « sortir les fleurs ». Mais cela voulait en réalité dire « indiquer » au village que le lieu est ouvert (parce qu'il n'avait pas de panneau « ouvert », c'était une petite porte, etc.) ; quand les fleurs sont sorties, on sait que c'est ouvert.

Il y a aussi la situation « boire un café ». Dans les Tiers-lieux, ils boivent beaucoup de café, mais quand on discute avec eux, on se rend compte que c'est pour identifier les personnes qui sont là, pour faire le point sur un projet. Certaines choses sont un peu plus fines et notre rôle, qui n'est pas toujours très facile, est de leur faire expliciter : non, ils ne prennent pas un café, ils discutent d'un projet. Non, ils ne font pas que sortir les fleurs.

Pour reparler de la population, il y a quand même une particularité dans cette action, c'est qu'on avait des demandeurs : les Tiers-lieux qui étaient d'accord pour participer à l'action. Mais nous avons fait un pas de côté, car il y avait à la fois les commanditaires que nous avons absorbés dans le projet en leur donnant un rôle, et à la fois des utilisateurs, c'est-à-dire des personnes qui paient pour venir dans les espaces travailler. Pour les listes de situations, nous avons demandé à des télétravailleurs qui viennent et paient une prestation, par exemple en utilisant un peu l'espace de coworking : que venez-vous chercher ? Quelles sont vos situations de travail ? Etc. Nous nous sommes aperçus que nous arrivions à capter tout le monde, que cela faisait un peu consensus, ce qui donne une autre dynamique au projet, mais aussi à l'espace.

### **Auditeur 3 :**

Je m'interrogeais sur : 67 % des modes de gestions sont sur le mode associatif ; on a vu ça dans votre présentation. Parfois, les relations d'association fonctionnent effectivement avec des salariés et des bénévoles. Je me posais la question de la place des bénévoles dans votre dispositif. Est-ce qu'ils ont été formés dans les associations ? Il peut y avoir des tensions entre les bénévoles qui ne sont pas des professionnels et des salariés qui, eux, le sont. Je voulais savoir quelle a été la place des bénévoles dans votre dispositif.

*Cholé Rivolet*

Cette question est très intéressante. Au Bouscat, ils ont réussi à mobiliser une personne bénévole, qui n'était pas membre du conseil d'administration, qui est architecte indépendante, il me semble. Elle a son activité, elle vient dans le lieu parce que c'est son outil de travail, mais comme je vous l'ai dit tout à l'heure, ce sont des projets collectifs. Généralement, il y a un fort sentiment d'appartenance et une envie de contribuer à la hauteur de leur possibilité à la vie de ce lieu de la part des personnes qui fréquentent ces lieux. Elle, c'était son cas, elle était à peu près disponible, le sujet l'intéressait vraiment. Elle a pris du temps sur son temps de travail, sur son activité, pour venir participer à nos demi-journées collectives et d'intersession avec nous, en binôme avec la salariée du lieu. C'était une

des conditions – je ne suis pas certaine qu'on en ait parlé – nous demandions un binôme exécutant et stratégique. Généralement, c'est un membre du CA, plus un salarié (s'il y a salarié), et là, c'était un binôme salarié-bénévole. C'était intéressant. Sur notre réunion de clôture, qui a eu lieu récemment, a été évoqué l'idée, par un Tiers-lieu, de générer un temps évènementiel dans son lieu, avec ses bénévoles intéressés et avec la COOP et/ ou l'ARACT pour revenir sur la base du guide, réexpliquer le process et les grands enseignements, afin de transmettre les connaissances et la méthodologie aux bénévoles intéressés. Ce sont des choses qui pourront se reproduire par ailleurs sur d'autres temps.