



**HAL**  
open science

## La reconversion de friches industrielles par les tiers-lieux : le cas du projet Grande Halle en Normandie

Anne-Laure Le Nadant, Clément Marinos

### ► To cite this version:

Anne-Laure Le Nadant, Clément Marinos. La reconversion de friches industrielles par les tiers-lieux : le cas du projet Grande Halle en Normandie. Tiers-lieux Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs ..., Presses Universitaires de Rennes, 2019, 978-2-7535-7809-8. hal-02310321

**HAL Id: hal-02310321**

**<https://hal.science/hal-02310321>**

Submitted on 13 Nov 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC0 - Public Domain Dedication 4.0 International License

## La reconversion de friches industrielles par les tiers-lieux : le cas du projet Grande Halle en Normandie

*Anne-Laure LE NADANT et Clément MARINOS*

Le déclin industriel conduit les pouvoirs publics à rechercher des modèles de redynamisation des territoires urbanisés (voir à cet égard également les contributions de Liefvooghe et de Marinós dans ce présent ouvrage, proposant une analyse plus approfondie des stratégies politiques des acteurs territoriaux). Les friches industrielles, qui se sont multipliées suite à la récession économique de la fin des Trente Glorieuses, sont « associées à une vie sociale ouvrière en berne et à un dynamisme économique révolu » (Janin et Andres, 2008). Dès la fin des années 1980, les acteurs publics utilisent la reconversion de friches industrielles comme instrument de développement économique et de renouveau urbain. Cette démarche permet une valorisation culturelle du patrimoine et il s'agit alors de créer une dynamique de valorisation et de (re)création d'une identité autour du passé d'un bâtiment. Les instances politiques, qui décident de réinvestir les territoires laissés en friche, cherchent ainsi à développer une image dynamique pour augmenter l'attractivité de leurs territoires en posant un nouveau regard sur les anciennes villes industrielles, « trop souvent perçues comme les territoires de l'industrie lourde en déclin, des friches et du chômage » (Bailoni, 2014).

Les institutions publiques ont ainsi un rôle primordial dans le développement de l'attractivité des territoires, notamment en permettant la création de lieux emblématiques de partage de connaissances (Horvath et Dechamp, 2016). Les tiers-lieux sont un exemple de dispositifs favorisant le développement économique des territoires (Burret, 2014). Les exemples de reconversion de patrimoine industriel, en particulier en lieux de création, sont nombreux dans les grandes villes. Ainsi, en France, la Manufacture de Tabacs de Marseille a été transformée en équipement culturel et artistique (Friche Belle de Mai), le site des anciens chantiers navals à Nantes est devenu un espace de création (Île de Nantes), et la Manufacture d'Armes de Saint-Étienne est aujourd'hui un quartier créatif (La Manufacture). Cependant, les projets de reconversion industrielle se développent aussi en périphérie des grandes villes, avec notamment, depuis quelques années, l'émergence de tiers-lieux dont le processus est basé sur l'échange, la

pluridisciplinarité et le faire ensemble. La question de leur encastrement local reste un enjeu fort de ce type de projet (Besson, 2017).

Dans cette contribution, nous nous intéresserons au processus de création de tiers-lieu localisé hors des centres urbains dans le contexte particulier de la reconversion de friches industrielles. Face à un phénomène émergent, encore peu étudié dans la littérature, il est important de comprendre le rôle des tiers-lieux dans la régénération des friches industrielles. Quel est le processus conduisant à la création de ce type de tiers-lieu ? Quelles sont les caractéristiques et les fonctions assurées par ces tiers-lieux situés en périphérie ? En quoi et comment s'ancrent-ils dans le territoire ? Quels sont les leviers permettant d'impliquer les acteurs locaux dans la naissance d'un tel lieu ?

Pour répondre à ces questions, nous étudierons le cas particulier du projet de la Grande Halle, ancien atelier électrique de la Société Métallurgique de Normandie (SMN), situé sur le plateau de Colombelles à une dizaine de kilomètres de Caen (Normandie, France). Notre étude met en évidence l'importance pour la réussite du projet, d'une part, de la coconstruction entre le maître d'ouvrage, ici la Société d'Économie Mixte (SEM), la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'usage, confiée à l'association Wip et, d'autre part, de l'implication des acteurs locaux dans le fonctionnement et l'animation du lieu. L'encastrement du tiers-lieu au sein de réseaux sociaux locaux semble ainsi jouer un rôle majeur dans le processus de création du tiers-lieu.

Après avoir présenté la méthodologie de la recherche dans une première section, nous analyserons, dans une deuxième section, le processus en cours de création du tiers-lieu dans un contexte de reconversion industrielle. Nous décrirons ensuite, dans une troisième section, les caractéristiques et le fonctionnement du tiers-lieu éphémère, la « Cité de chantier », destiné à préfigurer le futur du site de la Grande Halle. Enfin, les principaux résultats seront discutés dans la dernière section.

## **Méthodologie de la recherche**

Il n'existe que peu d'études académiques sur le processus d'émergence des tiers-lieux (Azam, Chauvac et Cloutier, 2015 ; Liefoghe, 2018). Par conséquent, nous avons choisi de mener une recherche qualitative exploratoire pour comprendre ce phénomène. Notre étude de cas a donc pour objectif de comprendre, dans le détail, le processus d'émergence d'un tiers-lieu s'inscrivant dans une démarche collaborative avec les acteurs dans le cadre d'un projet de reconversion de friche industrielle initié par un acteur public (Yin, 2009). Pour y parvenir, nous avons opté pour une approche inductive consistant à ne pas partir d'hypothèses générales à vérifier sur le terrain, mais plutôt à rendre compte des expériences vécues dans leur complexité et leur dynamique (Hlady Rispal, 2002).

L'étude exploratoire a pour objectif d'analyser le processus conduisant à la création de ce type de tiers-lieu situé en périphérie et de comprendre comment il s'ancre dans le territoire. Nous avons choisi le cas particulier de ce tiers-lieu

situé sur une friche industrielle car il s'agit d'un projet atypique fondé sur une démarche de coconstruction avec les acteurs visant à créer un tiers-lieu propice à une nouvelle expérimentation de la ville et ayant vocation à « faire territoire ».

Pour mener cette étude de cas, nous nous sommes fondés sur différentes sources d'information et de données collectées entre 2017 et 2018 : des entretiens et des données secondaires provenant de sites internet dédiés au projet Grande Halle et des articles de presse retraçant les étapes du projet. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs approfondis (Miles, Huberman et Saldana, 2014) avec deux acteurs du projet : un membre fondateur de l'association Work in progress, Pauline, et une des premières résidentes de la Cité de chantier, Elsa. Leurs portraits décrits dans les encadrés 1 et 2 contribuent à la compréhension du processus de création du tiers-lieu de la Grande Halle car leurs trajectoires individuelles permettent de comprendre comment émerge un collectif au sein d'un tiers-lieu à partir d'individus à la recherche de solutions pour mener leurs projets professionnels respectifs. Les deux entretiens d'une durée moyenne d'une heure ont été enregistrés et retranscrits pour davantage de précisions dans les récits. Ils se sont déroulés à la Cité de chantier, ce qui nous a aussi permis de nous rendre compte de l'agencement des lieux, de son fonctionnement et d'en appréhender l'atmosphère.

## **Analyse du processus en cours de création du tiers-lieu de la Grande Halle**

### *Reconversion de la Grande Halle*

Depuis une trentaine d'années, les friches industrielles sont devenues de nouveaux espaces à conserver et à investir. Leur réinvestissement induit non seulement une conservation du bâti dont le caractère patrimonial est de plus en plus reconnu, mais pose aussi des questions quant aux opportunités de réutilisation et de réaménagement des territoires dans lesquels elles s'inscrivent (Gravari-Barbas, 2010).

Suivant cette tendance, le projet Grande Halle a été initié par Normandie Aménagement, la SEM de la Communauté urbaine de Caen la mer, créée à la fermeture de la SMN, pour concevoir le réaménagement des deux cents hectares de friches industrielles laissées par la fermeture de l'usine en 1994. Normandie Aménagement, propriétaire du bâtiment de la Grande Halle, est à l'origine de la démarche de conception de sa reconversion et assure la maîtrise d'ouvrage de la réhabilitation.

En 2013, Normandie Aménagement a mandaté deux de ses salariés, Pauline Cescau et Ophélie Deyrolle, pour réfléchir aux modalités d'une possible reconversion de la Grande Halle. Des ateliers ouverts ont alors été organisés par Normandie Aménagement pour imaginer une reconversion qui inclurait une dimension économique pour le lieu, une dimension artistique et culturelle mais aussi une dimension sociale, avec la capacité à créer du lien avec les quartiers

d'habitat et la population. Les ateliers participatifs ont ainsi réuni les acteurs du territoire pour réfléchir ensemble au contenu du projet. En 2013 et 2014, trois rencontres grand public ont été organisées, avec l'accompagnement de deux organisations parisiennes : EAI Architecture et LBMG Worklabs. Il s'agissait d'immerger les participants dans une dynamique de tiers-lieux et de mobiliser l'intelligence collective pour faire émerger les grandes lignes du projet. Si la première réunion a mobilisé une centaine de personnes, venues pour beaucoup par curiosité, les suivantes n'ont réuni que de 30 à 50 personnes. Trois autres rencontres grand public ont ensuite été programmées, en 2014 et 2015, cette fois-ci sur le site de la Grande Halle, dans le style des « universités foraines » s'étant tenues au début du projet Hôtel Pasteur à Rennes à l'initiative des architectes de l'agence Construire. Ces événements ont, d'abord, pris la forme de deux piqueniques ayant rassemblé 20 à 30 personnes : le premier sur le thème « Culture et nourriture » et le second sur le thème « Terres et hommes ». Par ailleurs, la fête de la Science, organisée en octobre 2015 sur un week-end, avec des animations avec des acteurs du territoire, a attiré 200 personnes environ. L'objectif de ces rencontres grand public était d'expérimenter le site sur des thématiques proches de celles abordées plus tard dans le projet de la Grande Halle (économie circulaire et collaborative, mieux vivre ensemble, culture).

Après quatre années d'actions et de réflexions collectives, d'études, d'ingénierie technique et financière et d'activation du territoire par l'urbanisme temporaire, la réunion de démarrage des travaux de la Grande Halle a eu lieu en janvier 2018.

### *Nouvelle fabrique urbaine*

De nombreux acteurs publics cherchent aujourd'hui à définir des méthodes innovantes pour impliquer les personnes dans le processus des projets (Bertoni et Leurent, 2017). C'est notamment dans le cadre d'un urbanisme temporaire évolutif que les citoyens trouvent l'opportunité de participer à la fabrication de leur ville. Ce type de démarche permet aux acteurs – et pas seulement aux acteurs économiques – de changer leur vision du projet, d'évaluer ses différentes phases de développement et de soutenir la transformation progressive d'un lieu particulier. On fait référence aux Grands-Voisins, village éphémère situé dans l'enceinte de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul à Paris, qui est sans doute l'un des exemples français le plus emblématique de cet urbanisme temporaire. Certains tiers-lieux s'intéressent tout particulièrement à la ville et aux nouvelles conditions de la fabrique urbaine. Selon Besson (2017), en s'appuyant sur des méthodes d'innovation ouverte telles que des événements participatifs, des parcours et ateliers de créativité, des démarches de living lab, etc. et sur le potentiel des outils numériques (mise en place d'une plateforme web collaborative pour le projet de Living Lab dans le centre-ville de Marseille, participation des citoyens à la production de données urbaines via un kit Smart Citizen à Barcelone, façade digitale du Media Lab Prado à Madrid, etc.), ces tiers-lieux défendent l'idée d'un urbanisme décloisonné qui ne soit plus le patrimoine exclusif d'experts (ingénieurs, archi-

tectes ou urbanistes) mais qui soit coproduit avec les habitants et les principaux utilisateurs des villes. La programmation urbaine actuelle pense d'abord la ville à travers ses usages (Bertoni et Leurent, 2017) plutôt qu'à travers ses fonctions.

Le projet de la Grande Halle s'inscrit dans ce nouveau type d'approche de la fabrique urbaine, qui questionne les modes conventionnels de construction et d'aménagement de la ville. La programmation du projet incluant les acteurs du territoire comme autant de ressources cognitives en est une première illustration. Il s'agit aussi, pour la réhabilitation de la Grande Halle, d'utiliser un maximum de matériaux de réemploi. En effet, Normandie Aménagement, dans le cadre de ses actions d'aménagement et de promotion, propose dans ses pratiques prospectives et opérationnelles une démarche de réflexion autour de la pérennité des matériaux et de l'économie circulaire. Autrement dit, elle doit s'engager à économiser ce qui n'est pas renouvelable et à recycler tout ce qui peut l'être.

La maîtrise d'œuvre de la réhabilitation du bâtiment a été confiée à l'agence d'architecture Construire, suite à une mise en concurrence, respectant les règles des marchés publics. L'agence Construire a donc eu en charge le diagnostic (capacités structurelles du bâtiment, premières propositions d'organisation, analyse du site dans son territoire...), puis la conception technique du projet de réhabilitation : esquisse, avant-projet, mise en place et suivi du chantier (à partir de janvier 2018). L'agence Construire est réputée pour sa méthodologie de chantier ouvert et de permanence architecturale, pour permettre au projet de se modifier et d'intégrer l'improgrammable, afin d'être au plus proches du territoire et de ses acteurs. Dans cette perspective, l'agence va jusqu'à considérer les chantiers comme des actes participatifs et culturels, qui doivent être "habités" par les architectes, maîtres d'œuvre, pour faciliter le lien entre utilisateurs, institutions, ouvriers, publics... tous ceux qui sont impliqués de manières très diverses dans la transformation du lieu. Dès la phase de diagnostic, Construire et l'architecte présente sur site ont initié la démarche inclusive en organisant un certain nombre de rencontres autour des thématiques du projet (cf. section précédente).

Les partenaires de Construire pour ce projet reflètent la recherche de diversité et le croisement des points de vue et des expertises : Encore Heureux, architectes, dont une des spécialités est le réemploi, Liliana Motta, paysagiste, artiste botaniste, qui développe toute une réflexion sur la mise en valeur des végétaux poussant sur les zones de friches polluées et des bureaux d'études techniques (Albert et Compagnie, Ligne BE et ECRH), qui intègrent une approche circulaire dans leurs propositions.

### *Préfiguration du projet de la Grande Halle*

Pour porter le projet de la Grande Halle de la SMN, le Wip, pour « Work in progress », s'est structuré en association en mai 2016 avec l'idée d'animer un premier tiers-lieu circulaire et citoyen, structuré autour de l'ancien atelier électrique de la SMN. En 2019, le Wip sera locataire du bâtiment final qui

comportera 3 200 m<sup>2</sup> de surface dont 650 m<sup>2</sup> de bureaux et 1 000 m<sup>2</sup> d'espace événementiel.

Parallèlement, aux côtés de la Communauté Urbaine de Caen la mer, Normandie Aménagement a souhaité préparer, en amont, la reconversion du site de la Grande Halle. Ainsi, Normandie Aménagement a voulu fédérer les parties prenantes autour d'une préfiguration du projet final et de ses destinations. Pour cela, elle a conçu, sur place, la « Cité de chantier », un tiers-lieu éphémère, qui a ouvert en septembre 2016. Contrairement à de nombreux projets de tiers-lieux émanant d'initiatives individuelles ou communautaires, le projet Grande Halle est né de la volonté d'un acteur immobilier majeur, soutenu par les collectivités locales, qui sont ses actionnaires. La réhabilitation du bâtiment (7,5 millions d'euros incluant toutes les études préalables, les travaux, les coûts de maîtrise d'œuvre, d'assurances, la création de la Cité de chantier...) est financée pour moitié par le propriétaire Normandie Aménagement et pour moitié par les acteurs publics du territoire (Caen-la-mer, la région Normandie). Le projet est également soutenu par le Fonds Friche de l'Établissement Public Foncier de Normandie et le FEDER, sur des lignes budgétaires dédiées à la réhabilitation de friches.

L'association de préfiguration du lieu, le Wip, a quant à elle en charge le choix du modèle économique et juridique pour gérer son fonctionnement. Du point de vue juridique, la décision s'est portée sur le statut de SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), pour les valeurs propres à ce type de structure (inscription au sein d'un territoire, utilité sociale, gouvernance partagée). Précisons que, comme toute entreprise, une SCIC peut percevoir des aides des collectivités. Dans le cas de la future Grande Halle, le modèle choisi repose entièrement sur de l'autofinancement pour le fonctionnement et la nécessité de réaliser un chiffre d'affaires de 850 000 € afin de couvrir l'intégralité des charges (loyer, charges variables, équipe de 5 à 10 salariés, etc.), ce qui représente un montant très élevé pour ce type de structure. Le choix de la SCIC reflète à la fois un positionnement de valeurs et un choix stratégique. Il s'agit d'intégrer la démarche à un projet de territoire plus vaste s'appuyant sur une gouvernance partagée (et donc aussi une responsabilité partagée) avec différents collègues (salariés, usagers/bénévoles, partenaires, etc.) et la possibilité de créer d'autres collègues (par exemple, un collègue pour les collectivités territoriales). La SCIC devrait permettre d'être plus réactif, en s'inscrivant dans l'évolution du territoire et de ses besoins, et de prendre en compte l'arrivée de nouveaux acteurs avec la possibilité de créer de nouveaux partenariats. Enfin, la SCIC permettra aux autres organisations hébergées dans la structure de s'investir en continu dans le fonctionnement et les prises de décision. Le choix de la SCIC s'est finalement imposé car cette structure juridique permet d'être un outil partagé avec une gouvernance élargie comparée aux autres statuts possibles.

Du point de vue financier, le caractère participatif du projet se traduit par la possibilité d'entrer au capital (500 € par part sociale), même si cela limite l'entrée par rapport à d'autres structures où la valeur des parts sociales peut être moins élevée. L'objectif consiste à la fois à réunir un capital initial plancher (40 000 €) et à motiver les sociétaires à s'engager concrètement dans la conduite des actions

(être référent d'un dossier, participer aux réunions, être ambassadeur du projet, etc.). Comme dans le cas des sociétés coopératives et participatives (SCOP), la gouvernance d'une SCIC prévoit qu'1 personne = 1 voix, mais les votes des collèges sont pondérés (par exemple, le collège des salariés pourrait avoir 30 à 40 % des voix, même si le nombre de personnes physiques le composant est moins important que le collège des usagers). Malgré ses avantages, le choix de cette structure juridique présente aussi des limites. D'abord, le statut de SCIC pourrait limiter l'accès aux subventions. En effet, s'il peut y avoir des aides publiques pour mener des actions, elles sont plus traditionnellement allouées à des associations et non à des SCIC. En outre, la communication auprès des autres acteurs, en particulier auprès des collectivités territoriales, risque d'être plus difficile, avec une potentielle confusion concernant les objectifs du projet.

En somme, ce processus d'émergence apparaît relativement atypique dans la mesure où le projet est initialement porté par un acteur institutionnel qui a fait le choix de laisser la société civile s'en emparer. La mission confiée au Wip, dont la présidente, Ophélie Deyrolle, n'est autre qu'une ancienne salariée de Normandie Aménagement fortement impliquée dans le projet dès son origine, consiste davantage à inclure et fédérer les acteurs locaux avec une perspective de cohésion sociale qu'à développer un nouveau lieu emblématique (*flagship* ou totem) pour le territoire. Il s'agit en ce sens d'une forme d'innovation politique qui repose sur le fait que l'institution s'appuie sur la motivation d'individus, quitte à perdre un peu la main (et donc du pouvoir) sur le projet.

### **Caractéristiques et fonctionnement du tiers-lieu éphémère de la Cité de Chantier**

Comme cela a été mentionné dans la section précédente, le projet de tiers-lieu de la Grande Halle intègre en amont un tiers-lieu éphémère, la Cité de chantier, qui préfigure le bâtiment final en modèle réduit, avec ses propres espaces de travail, de réunions et de restauration. La Grande Halle sera ensuite convertie en un tiers-lieu circulaire et citoyen, accueillant acteurs économiques et culturels, habitants et artisans (ouverture prévue pour 2019).

La construction de la Cité de chantier a été réalisée par le Collectif ETC, un collectif d'architectes bâtisseurs né à Strasbourg en 2009 pour « rassembler des énergies autour d'une dynamique commune de questionnement de l'espace urbain ». Afin de promouvoir l'économie circulaire, tel que souhaité par la SEM, la Cité de chantier a été construite à partir de containers ramenés du Havre (après leur « dernier voyage » pour du transport de marchandises) et avec un maximum de matériaux issus du réemploi. La Cité de chantier est ainsi un lieu de travail, de vie, et d'expérimentation. Ce tiers-lieu en modèle réduit de 250 m<sup>2</sup>, géré par l'association le Wip, sert de support aux premières initiatives permettant de faire vivre et découvrir le projet Grande Halle, dans une dynamique de chantier ouvert.

L'association de préfiguration, le Wip, assure la maîtrise d'usage du projet. Elle a été créée en mai 2016 par cinq membres fondateurs, qui sont aussi gestion-



naires de l'association : Luc Brou, Pauline Cescau (cf. portrait dans l'encadré 1), Ophélie Deyrolle, Nathalie Montigné et Patrick Simon. Malgré des parcours, des envies et des moments de vie différents, les cinq fondateurs partagent la volonté commune de voir le projet Grande Halle aboutir. Le fonctionnement de l'association s'appuie fortement sur les cinq membres fondateurs. La Cité de chantier, qu'ils occupent pour développer leurs activités, est mise à disposition gracieusement par Normandie Aménagement. L'organisation d'événements et d'animations est possible en sollicitant des subventions, du mécénat, ou en répondant à des appels à projets ou appels d'offres, qui permettent de financer l'événement et le fonctionnement de l'association.

Les portraits de Pauline et Elsa (cf. encadrés 1 et 2) témoignent de l'encastrement social du tiers-lieu par le biais de l'appartenance des fondateurs et résidents du Wip à de nombreux réseaux locaux. L'encastrement social peut être considéré comme un élément fondamental pour la réussite du projet Grande Halle et c'est sans doute pour cette raison que le maître d'ouvrage, la SEM, a confié la maîtrise d'usage à un collectif d'individus déjà très investis dans le territoire.

*Encadré 1. Portrait de Pauline, coordinatrice de la Cité de chantier*

Pauline, 27 ans, a cofondé l'association Wip avec quatre autres personnes. Elle est coordinatrice de la Cité de chantier, le tiers-lieu éphémère de la Grande Halle. Diplômée de Sciences Po Paris et de la London School of Economics, elle a occupé pendant trois ans un poste de chargée d'opérations pour Normandie Aménagement. Dans ce cadre, elle a travaillé sur l'opération de réhabilitation de la Grande Halle, sur laquelle la SEM intervient en fonds propres et mène une démarche de coconstruction. Elle a ainsi participé au montage et au suivi des études de faisabilité (programmation et maîtrise d'œuvre) et à l'organisation d'événements permettant de rassembler et mobiliser les acteurs du territoire autour du projet de la Grande Halle. En juillet 2016, au moment où Normandie Aménagement était à la recherche de porteurs de projets pour gérer et animer par la suite la Grande Halle, elle prend le risque de quitter son poste d'urbaniste, dans le cadre d'une rupture conventionnelle, pour se consacrer pleinement à ce projet en adéquation avec ses aspirations. Elle devient alors bénévole pour l'association Wip qu'elle a cofondée en mai 2016, en ayant droit au chômage pendant deux ans et avec l'objectif de devenir salariée, objectif qu'elle atteint en septembre 2017. Au quotidien, elle assure la conciergerie, la gestion et l'animation de la Cité de chantier ainsi que le développement de projets autour des trois piliers de l'association : économie circulaire, inclusion sociale et urbanisme culturel.

En termes de public, la Cité de chantier accueille des résidents aux profils divers (paysagiste, négociante en vin, artiste culinaire (cf. portrait encadré 2), développeur web, graphiste, graphiste textile, etc.) qui disposent de bureaux partagés et expérimentent les futurs modes d'occupation de la Grande Halle selon

les principes du tiers-lieu final : économie circulaire, art et territoire, croisement des publics et des disciplines, mutualisation des espaces, tests de nouvelles formes de travail collectif.

*Encadré 2. Portrait d'Elsa, résidente de la Cité de chantier*

Elsa, 36 ans, est l'une des douze résidents de la Cité de chantier (les Wipeurs). Elle est également sociétaire de la SCIC de la Grande Halle puisqu'elle a investi 500 euros dans une part sociale, ce qui correspond à une somme importante pour elle. Elle se définit comme étant une « artiste de la rencontre ». Après avoir étudié pendant trois ans à l'École régionale des beaux-arts de Grenoble (option Arts) et obtenu son diplôme de l'École des Beaux-arts de Caen (option Communication) en 2007, elle travaille en résidence d'artiste à la Ferme Culturelle du Bessin à Esquay-sur-Seulles (14) en milieu rural, d'abord en tant que bénévole, tout en exerçant différents « petits boulots alimentaires à côté », puis comme salariée pendant deux ans et demi. Après six ans passés dans cette structure collective, Elsa est licenciée pour motif économique en 2013. Elle crée alors sa propre structure, l'AVEC (laboratoire audiovisuel et culinaire), et rejoint, en 2014, un autre collectif d'artistes à Caen, la Fabrique, installée dans un ancien collège voué à la destruction, pour avoir son propre atelier. Parallèlement, elle s'intéresse au projet Grande Halle, dès le début, en participant aux réunions participatives organisées par Normandie Aménagement pour imaginer le futur du lieu. Contrainte de quitter la Fabrique qui avait supprimé son atelier pendant son congé maternité, Elsa décide de devenir résidente de la Cité de chantier en 2016.

Ce tiers-lieu éphémère de La Cité de chantier porte l'ambition de « faire territoire » (Di Méo, 2001). Si on considère le territoire dans sa logique processuelle, ce lieu de vie situé sur une friche industrielle « fait » avec le territoire, il produit du territoire au sens d'un espace approprié, vécu par ses habitants (Angeon et Laurol, 2006 ; Moine, 2006). En effet, la démarche du Wip n'a pas pour but de rester dans les murs de la Cité de chantier. Le Wip crée des liens avec le tissu socio-économique local en associant autant des acteurs économiques que des habitants du territoire dans cette démarche participative et inclusive. Il est, à ce titre, encadré dans son environnement, comme le montrent les nombreux partenaires et réseaux du territoire qui ont été mobilisés pour faciliter le démarrage de ce lieu de vie situé sur une friche industrielle.

Tout d'abord, la Cité de chantier a été construite grâce à des acteurs locaux qui ont été sollicités pour trouver des matériaux de réemploi. Cette première phase a permis de nouer des partenariats sur le territoire et de constituer une première base de création de la communauté, qui s'est ensuite étoffée au fur et à mesure des événements organisés. Lors de la première année, Pauline, la coordinatrice de la Cité de chantier, a suivi une démarche la plus inclusive possible, elle n'a jamais

organisé un événement seule : « Que ça soit pour programmer un concert, on s'est appuyés sur une association qui s'appelle Bande de Sauvages par exemple à Caen qui a un lieu qui s'appelle Le Café Sauvage qui est un lieu de diffusion de concerts et de plein d'autres choses. On s'est appuyés sur eux. À chaque fois, on a organisé des choses en commun avec d'autres. » Ces collaborations ont permis au Wip de créer un premier cercle solide de partenaires. Pour développer la communauté et faciliter l'activité de la Cité de chantier, Pauline a pu aussi s'appuyer sur son propre tissu de relations. En particulier, son engagement associatif de longue date au sein de structures disposant de partenariats forts autour de l'économie sociale et solidaire sur le territoire (bénévole pour le café associatif Café Sauvage, administratrice d'un théâtre école, compagnie Actea, Théâtre dans la cité) lui a permis de faire connaître et reconnaître le projet Grande Halle.

Des animations et événements ponctuels sont, en outre, fréquemment organisés à la Cité de chantier en relation avec des associations du territoire, comme par exemple une journée de rencontre avec les habitants organisée par des étudiants :

« On a des étudiants de Sciences Po Rennes (antenne de Caen) qui ont organisé avec des étudiants de l'IUT d'Alençon toute une journée en mars avec des ateliers. Alors nous ce qu'on leur avait demandé, c'était "Comment est-ce que l'on fait venir les habitants de Colombelles dans notre lieu?" Puisque ça, c'est quand même une grosse question. Et donc du coup ils avaient organisé des ateliers : il y avait du foot, il y avait un atelier maquettes... Et ils sont venus en partenariat avec une association qui s'appelle Solidarité Colombelloise qui s'occupe vraiment de la grande précarité à Colombelles. Et ils ont organisé une disco-soupe en fin d'après-midi. Et du coup ça, c'était vraiment pour nous un très beau moment parce qu'à la fois les étudiants ont été vraiment très libres dans leur format et on avait vraiment insisté auprès des enseignants pour leur dire que justement : "Pour une fois, permettons-leur cette marge de liberté" où on ne demande pas un format particulier mais, par contre, on demande de faire avec. »

Si la contribution des acteurs extérieurs à la ville apparaît indispensable pour animer le lieu, Pauline estime aussi devoir impliquer la population locale : « Ça, c'est un gros principe de notre association, de faire avec, de vraiment se confronter aussi aux réalités de Colombelles au niveau de la précarité ».

Au sein de la Cité de chantier, une forme de communauté s'est créée, capable de soutenir, voire de protéger les individus. Elsa explique que, contrairement à son expérience précédente au sein du collectif de la Fabrique, au cours de laquelle, malgré une réelle émulation propice à la création artistique pluridisciplinaire, la concurrence entre artistes était très forte, la bienveillance et la complémentarité des résidents du Wip instaurent un climat de confiance propice à la collaboration et au décloisonnement : « Dans mon bureau, il y a une nana qui a une boîte de vins. Quand je travaille sur mes dîners dans le noir, la création de menus, elle réfléchit avec moi sur l'association mets et vins. Il y a un graphiste, et bien c'est lui qui a créé mon logo, etc. ».

La dimension collective du lieu est aussi très importante dans son fonctionnement quotidien : « chacun donne au Wip un peu de son temps ». Elsa, par exemple, participe notamment en organisant une fois par mois une opération « vide ton frigo » qui consiste à faire la cuisine à partir de « restes » ou ingrédients apportés par les résidents. Cet exemple illustre aussi les valeurs de l'économie circulaire (pas de gaspillage). Elle apprécie de travailler au sein d'un collectif car cela lui permet de ne pas être isolée. Pour que le collectif fonctionne bien et éviter les conflits, des rencontres entre Wipeurs, animées par une facilitatrice, sont organisées régulièrement : « on essaie d'évoluer ensemble ». L'appartenance à ce collectif permet aussi d'accéder à des ressources économiques. À plusieurs reprises, Elsa a ainsi pu décrocher des contrats qui lui ont été proposés par les cofondatrices du Wip. « Je sais que les filles elles vont m'appeler, qu'elles valorisent mon travail [...] il y a plutôt une belle attention. »

Par ailleurs, la Cité de chantier et ses résidents sont aussi ouverts aux problématiques spécifiques à leur territoire. Des réfugiés sont par exemple accueillis par des familles de Colombelles. Elsa, qui a la compétence pour faire de la « cuisine de couleur », a le projet de réaliser des « Rainbow menus » avec les Wipeurs et quelques réfugiés, dans le cadre des déjeuners du vendredi. Ce type de projet, porté par une résidente du tiers-lieu, témoigne de la proximité avec l'environnement extérieur. Les difficultés du territoire pourraient même inciter à plus de cohésion et de solidarité. Le choix de la Cité de chantier pour organiser ces événements est aussi lié aux valeurs portées par l'association : les résidents s'efforcent de traduire les valeurs qu'ils portent dans leur comportement quotidien. Le témoignage d'Elsa montre l'intégration de ces valeurs et la façon dont elles se concrétisent.

## Discussion

Si la recherche en sciences du territoire met en avant la contribution des tiers-lieux à la revitalisation territoriale (Liefoghe, 2016; Scaillerez et Tremblay, 2017; Jamal, 2018), notre étude de cas montre que, pour contribuer à la territorialisation (D'Aquino, 2002; Jaglin et Dubresson, 2005; Vanier, 2009), les initiateurs des tiers-lieux doivent réussir leur encastrement social (Granovetter, 1985) et répondre aux besoins existants ou émergents de ceux qui habitent, travaillent ou investissent sur leurs territoires. Nous confirmons que l'encastrement social est le résultat d'un processus d'adaptation réciproque et de création de liens durables sur le territoire entre institutions (au sens sociologique du terme), acteurs-clés, animateurs-fondateurs et utilisateurs des tiers-lieux. Nos propos ont permis de souligner que le degré d'encastrement du tiers-lieu est intimement lié au profil des fondateurs, voire de certains membres, comme en témoigne la grande expérience de Pauline dans les projets collaboratifs et sa connaissance du tissu associatif local. De manière complémentaire, cet encastrement résulte aussi du mode de gouvernance retenu par le maître d'ouvrage : il ne se substitue pas aux acteurs de

terrain mais délègue la mise en œuvre du projet à un tiers relativement autonome dans son fonctionnement.

Dans sa dimension territoriale, l'encastrement traduit le fait que le fonctionnement et le succès d'une organisation dépendent du tissu de relations sociales (autrement dit des réseaux locaux) que ses parties prenantes entretiennent sur le territoire. Il a donc trait à la nature des relations entre une organisation et son environnement socio-spatial (Taylor et Leonard, 2002). Cet encastrement est susceptible de créer des opportunités (Jack et Anderson, 2002) en donnant accès à des ressources et des informations. Il favorise, par ailleurs, les processus d'apprentissage. Selon Suire et Vicente (2015), l'encastrement des tiers-lieux dans les écosystèmes territoriaux détermine fortement leurs performances et leur capacité d'innovation. Pour le projet de la Grande Halle, cet encastrement passe notamment par le développement des pratiques d'économie circulaire et leur partage avec toutes les personnes qui viennent à la Cité de chantier dans le cadre de différentes activités : ateliers autour des matériaux de réemploi, création de mobiliers, disco-soupes pour sensibiliser au gaspillage alimentaire. Ces activités sont le point de départ pour échanger à partir d'exemples concrets et visibles sur la façon pour chacun de mettre en pratique à son échelle ces actions ou de les adapter à son quotidien.

## Conclusion

Cette recherche a exploré en quoi et comment les tiers-lieux situés en périphérie sur d'anciennes friches industrielles peuvent être un levier de revitalisation du territoire. Notre travail enrichit la littérature émergente sur les tiers-lieux en montrant comment ces derniers peuvent être pensés par les acteurs publics et gérés pour expérimenter la ville et faire territoire.

L'étude de cas du projet Grande Halle illustre un mode de valorisation du patrimoine industriel qui imagine de nouveaux modèles et de nouvelles manières de construire la ville. Nous montrons que l'encastrement du tiers-lieu au sein de réseaux sociaux locaux est important pour la réussite du projet de création. En confiant la maîtrise d'ouvrage à un tiers associatif, la SEM a privilégié une démarche de coconstruction afin de développer un projet atypique cherchant à faire de la Grande Halle un tiers-lieu propice à une nouvelle expérimentation de la ville : mixte, ouverte et collaborative. Ce cas d'émergence d'un tiers-lieu situé sur une friche industrielle invite à repenser le rôle des périphéries et les opportunités de renouvellement de centralité. Jusque dans les années 1990, la Grande Halle accueillait, en effet, chaque jour des centaines de travailleurs. Depuis le déclin industriel et les pertes d'emploi liées à la fermeture du site, les acteurs locaux, et notamment les acteurs institutionnels, cherchaient à redonner une fonction à cet espace périphérique. En confiant le projet à une instance participative, dans la perspective d'en faire un lieu d'appropriation par les parties prenantes du territoire (habitants, entreprises, associations, porteurs de projets), de la conception du projet jusqu'à son usage au quotidien, Normandie Aménagement fait le pari

de recréer, par le ré-enracinement des acteurs locaux, une centralité dans un lieu hautement symbolique à l'échelle de l'agglomération. Cette démarche porte l'ambition de confier des attributs inédits à un territoire dont on a encore du mal à saisir la fonction : ancienne cité ouvrière ayant subi de plein fouet la désindustrialisation à banlieue dortoir de Caen, la ville centre, le site de Colombelles poursuit sa mutation. La reconversion de la Grande Halle est aussi le signe d'un renouvellement de l'identité industrielle du lieu.

Les défis liés à ce projet de tiers-lieu sont donc importants et de nombreuses interrogations restent pour le moment en suspens. La question de la dynamique dans le temps et de la pérennité du lieu doit, tout d'abord, être posée. En effet, il s'agit d'un projet de très grande envergure dont le modèle économique est ambitieux. Même si la Cité de chantier a permis de constituer une communauté autour du projet, les modalités financières (1 000 euros par mois pour la location de l'un des trois ateliers de la Grande Halle) pour les résidents de la Grande Halle ne permettront pas forcément à tous les premiers Wipeurs de devenir résidents de la Grande Halle. L'équilibre entre la consolidation de la communauté, son renouvellement et l'ouverture aux acteurs régionaux et nationaux sera sans doute nécessaire dans un contexte local où d'autres initiatives publiques sont en cours pour créer de nouveaux espaces de travail collaboratifs dans le centre-ville de Caen.

---

#### BIBLIOGRAPHIE

---

- ANGEON Valérie et LAUROL Sandra, 2006, « Les pratiques de sociabilité et de solidarité locales : contribution aux enjeux de développement territorial ». *Espaces et sociétés*, vol. 127, n° 4, p. 13-31. doi:10.3917/esp.127.0013.
- AZAM Martine, CHAUVAC Nathalie et CLOUTIER Laurence, 2015, « Quand un tiers-lieu devient multiple. Chronique d'une hybridation », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 46, n° 2, p. 87-104.
- BAILONI Mark, 2014, « La reconversion des territoires industriels par la culture dans les villes britanniques : un modèle en crise? », *Belgeo*, 1|2014, mis en ligne le 15 décembre 2014, [<http://journals.openedition.org/belgeo/12753>] (consulté le 9 décembre 2017).
- BERTONI Angelo et LEURENT, Aurore, 2017, « L'aménagement temporaire, révélateur d'espaces et de pratiques pour le projet urbain », *disP – The Planning Review*, n° 3, vol. 53, p. 33-42. doi: 10.1080/02513625.2017.1380403
- BESSON Raphaël, 2017, « Rôle et limites des tiers-lieux dans la fabrique des villes contemporaines », *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement*, n° 34, mis en ligne le 29 novembre 2017, [<http://journals.openedition.org/tem/4184>] (consulté le 28 février 2018) ; DOI : 10.4000/tem.4184.
- BURRET Antoine, 2014, « Etude exploratoire des Tiers-Lieux comme dispositif d'incubation libre et ouvert de projet », XXIII<sup>e</sup> colloque AIMS, Rennes.
- D'AQUINO Patrick, 2002, « Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante », *L'Espace géographique*, vol. 31, n° 1, p. 3-22.
- DI MÉO Guy, 2001, *Géographie sociale et territoires*, Paris, Nathan.
- GRANOVETTER Mark, 1985, « Economic action and social structure: the problem of

- embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510, [<http://www.jstor.org/stable/2780199>].
- ajouter un espace GRAVARI-BARBAS Maria, 2010, « Culture et requalification de friches: le front pionnier de la conquête des marges urbaines », *Méditerranée*, n° 114, p. 85-94.
- HLADY RISPAL Martine, 2002, *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck.
- ajouter et HORVATH Isabelle, DECHAMP Gaëlle, 2016, « Quand les pouvoirs publics favorisent la proximité pour stimuler la créativité du territoire », *Gestion et Management Public*, 4(4), p. 139-155.
- JACK Sarah L., ANDERSON Alistair, 2002, « The effects of embeddedness on the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n° 5, p. 467-487.
- JAGLIN Sylvie, DUBRESSON Alain, 2005, « Gouvernance, régulation et territorialisation des espaces urbanisés : approches et méthode », in B. ANTHEAUME et F. GIRAUT (dir.), *Le territoire est mort. Vive les territoires! Une (re)fabrication au nom du développement*, Paris, IRD, p. 337-352.
- JANIN Claude, ANDRES Lauren, 2008, « Les friches : espaces en marge ou marges de manœuvre pour l'aménagement des territoires? », *Annales de géographie*, vol. 663, n° 5, p. 62-81. doi:10.3917/ag.663.0062.
- JAMAL Audrey C., 2018: « Coworking spaces in mid-sized cities: A partner in downtown economic development », *Environment and Planning A: Economy and Space*. doi.org/10.1177/0308518X18760857.
- LIEFOOGHE Christine, 2016 : « Tiers-lieux, coworking spaces et fablabs : nouveaux lieux, nouveaux liens et construction de communautés de connaissance créatives », in Christine LIEFOOGHE, Dominique MONS et Didier PARIS (dir.), *Lille, métropole créative?*, Lille, Presses universitaires du Septentrion, p. 183-221.
- LIEFOOGHE Christine, 2018, « Les tiers-lieux à l'ère du numérique : diffusion spatiale d'une utopie socio-économique », *Géographie, économie, société*, vol. 20, n° 1, p. 33-61.
- MILES Matthew B., HUBERMAN A. Michael, SALDANA Johnny, 2014, *Qualitative data analysis*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- ajouter et MOINE Alexandre, 2006, « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, vol. 35, n° 2, p. 115-132.
- SCALLERER Arnaud et TREMBLAY Diane-Gabrielle, 2017, « Coworking, fablabs et living labs », *Territoire en mouvement*, n° 34, mise en ligne le 16 juin 2017, [<http://tem.revues.org/4200>]
- SUIRE Raphaël et VICENTE Jérôme, 2015, « Récents enseignements de la théorie des réseaux en faveur de la politique et du management des clusters », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 152, p. 91-119.
- TAYLOR Michael, LEONARD Simon, 2002, « Approaching embeddedness », in TAYLOR M., LEONARD S. (ed.), *Embedded Enterprise and Social Capital: International Perspectives*, Aldershot, Ashgate, p. 1-18.
- VANIER Martin (dir.), 2009, *Territoires, territorialité, territorialisation. Controverses et perspectives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- YIN Robert K., 2009, *Case Study Research: Design and Methods 4th ed.*, Thousand Oaks, Sage Publications.