

# ACCOMPAGNER LES DÉMARCHES ÉCORESPONSABLES DU TIERS-LIEU KALÉIDOSCOOP

BENCHMARK, COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE ET OUTILS DE SENSIBILISATION

## **Mémoire / Thèse professionnelle**

pour l'obtention du titre d'éco-conseiller(ère) et  
du mastère spécialisé 'Éco-conseiller'

Présenté le 15 décembre 2021 devant le jury d'évaluation :

### Membres permanents

M. Hakim REMITE, président (INSA)

Mme Clémence VAGNEUR, présidente (ECO-Conseil)

Mme Raphaële VICTOR, représentante de l'équipe pédagogique

Mme Michelle ERNEWEIN, éco-conseillère en activité

### Membres invités

Mme Mathilde BELLINI, experte

M. Damien LANG, tuteur de stage

---

*« Ce dont on a besoin pour transformer la matrice de notre rapport au reste du vivant, c'est d'un enrichissement des relations possibles. »*

Baptiste Morizot

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier sincèrement Agathe GUILLET, Manon MARQUIS et Nelly KEUERLEBER. Leur confiance m'a permis de réaliser ce stage dans un projet qui me tenait particulièrement à cœur et m'a ouvert de nombreuses nouvelles portes. Merci à elles de m'avoir confié des missions diverses et intéressantes dans le cadre du projet KaléidosCOOP ainsi que de m'avoir soutenue et guidée professionnellement pendant le travail.

Un grand merci également à Damien LANG, grâce auquel le stage à la CRESS a été possible en premier lieu et qui m'a toujours offert généreusement son soutien.

Je tiens également à remercier Raphaële VICTOR pour son accompagnement professionnel en tant que référente pédagogique, qui a toujours été disponible pour moi et mes questions et m'a toujours soutenue en me donnant de bons renseignements et des conseils utiles.

Je remercie Charles THOUNY pour le temps qu'il m'a consacré en tant que mentor bénévole, ses remarques utiles et les échanges pertinents.

Un grand merci également à Agathe BINNERT, qui a soutenu mes idées et suggestions, et qui m'a permis de continuer à travailler sur le projet KaléidosCOOP et dans le domaine de la coopération transfrontalière au-delà du stage.

Un grand merci à tous mes collègues de la CRESS et de la MDE, qui font que le travail quotidien ne ressemble pas à du travail et me donnent toujours envie de venir au bureau.

Un énorme merci à Marie-Luz PHILIPPE pour son œil critique et sa disponibilité.

Je remercie chaleureusement toutes les personnes avec lesquelles j'ai été en contact pendant le stage, qui ont pris le temps d'échanger avec moi et qui ont généreusement partagé leurs connaissances et leurs expériences avec moi. Je suis touchée par l'humanité et la volonté de coopérer que l'on m'a toujours témoigné et qui me donne de l'énergie chaque jour.

Mes remerciements les plus sincères vont à Mihai GEORGESCU, qui a sans cesse relu plusieurs de mes écrits pendant le stage et a enduré de nombreuses heures difficiles avec moi, et à Gabriel GEORGESCU pour sa compréhension car je n'ai pas été très présente pour lui ces derniers mois.

Et enfin, je remercie Sylvain KOZLIK qui m'a fait connaître KaléidosCOOP et qui m'a mis en contact avec Agathe et, rétrospectivement, a évidemment joué un rôle crucial dans une série d'expériences précieuses qui m'ont aidé à m'intégrer en France beaucoup plus rapidement que prévu et m'ont motivé à persévérer même dans les moments difficiles et à trouver enfin une place dans le puzzle qui me tient à cœur.



## RÉSUMÉ

Environ un an avant l'ouverture du tiers-lieu transfrontalier KaléidosCOOP à Strasbourg, qui veut inviter citoyens, porteurs de projets et entrepreneurs d'Allemagne et de France à travailler, consommer et entreprendre autrement, j'ai été chargée de soutenir les démarches écoresponsables de ce tiers-lieu dans le cadre d'une mission professionnelle faisant partie de ma formation d'éco-conseillère. Le projet est piloté par trois acteurs strasbourgeoise de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), Cooproduction, la Maison de l'emploi (MDE) et la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS), qui assurent les trois axes thématiques majeurs du projet : 1) Entrepreneuriat, 2) Emploi et Compétences et 3) Innovation Sociale et ESS. L'organisme d'accueil de ma mission professionnelle était la CRESS.

Une première mission était d'échanger avec des projets similaires en France et en Allemagne afin de recueillir des expériences et des inspirations pour le développement, l'utilisation et l'animation des tiers-lieux écoresponsables, et de les répertorier dans un rapport de bonnes pratiques. J'ai eu pour mission d'organiser des visites apprenantes dans d'autres tiers-lieux pour l'équipe de KaléidosCOOP et d'appuyer la construction d'un réseau de partenaires de coopération dans la région du Rhin supérieur, structurée autour du thème de l'écoresponsabilité. En outre, il m'a été demandé de faire des suggestions sur l'adéquation de l'utilisation des dispositifs du suivi des consommations en temps réel pour le projet.

Au cours de ce stage de six mois, j'ai mené 18 entretiens semi-structurés avec des responsables de 10 tiers-lieux français et de 8 tiers-lieux allemands et j'ai synthétisé les résultats les plus intéressants dans un rapport de bonnes pratiques bilingue d'environ 60 pages, qui est structuré selon des chapitres thématiques comprenant les sujets « éco-conception et économie circulaire », « engagement environnemental », « biodiversité » et « animation et organisation » dans les tiers-lieux. Cela devrait non seulement servir de source d'inspiration pour notre propre projet, mais aussi de ressource pour d'autres projets en cours de réalisation et en tant que contribution à la valorisation du travail fait par les tiers-lieux sur l'écoresponsabilité. J'ai également contribué à la formation d'un réseau informel de partenaires dans la région du Rhin supérieur, qui se positionne en complément du réseau des tiers-lieux de Strasbourg ou du Grand Est, et j'ai pu identifier des besoins et des points de départ pour des collaborations transfrontalières.

Afin de travailler sur le sujet Dispositifs du Suivi, j'ai interrogé un certain nombre d'experts différents. Ce que j'ai appris m'a amené à décomposer le thème principal en deux sous-thèmes : Gestion de l'énergie et Sensibilisation des utilisateurs de tiers-lieu, ainsi qu'à faire des suggestions pour l'utilisation d'outils concrets dans le contexte de KaléidosCOOP dans la poursuite du travail sur ces thèmes où l'accent est mis sur l'animation de la dimension humaine.

---

Dans tous ces sujets, l'importance des relations interpersonnelles, de la communication et de l'animation a été soulignée par une grande variété de porteurs de projets et d'experts. Elle joue en effet un rôle central dans le travail sur l'écoresponsabilité. J'en conclus que l'une des préoccupations centrales dans le travail de l'écoresponsabilité à KaleidosCOOP devrait être l'animation de la communauté, afin de rassembler les utilisateurs du lieu autour de cette question, de les sensibiliser et de lancer une dynamique de coopération, d'implication active et d'appropriation collective de l'empreinte écologique commune. C'est dans cet esprit que j'ai fondé début octobre un groupe de travail « l'ÉCOMité » au sein duquel les futurs locataires de KaléidosCOOP se pencheront sur les démarches écoresponsables de la communauté de bureaux en particulier, élaboreront des solutions concrètes et piloteront leur mise en œuvre.

En outre, dans le cadre de l'approfondissement thématique, je tente d'analyser comment la coopération et la collaboration en général peuvent être promues dans les tiers-lieux.

## ABSTRACT

Pour approfondir mes compétences professionnelles dans le cadre de la formation Master spécialisée éco-conseiller, j'ai soutenu pendant six mois les démarches écoresponsables du tiers-lieu transfrontalier KaléidosCOOP à Strasbourg. Au moment de mon stage, KaléidosCOOP était à environ un an de son ouverture. Mes missions consistaient à mettre KaléidosCOOP en réseau avec des projets similaires au-delà des frontières, à échanger des expériences avec des porteurs de projets en Allemagne, en France et en Suisse et à repérer des pistes d'actions pertinentes dans le domaine de la maîtrise de l'énergie et de la sensibilisation des usagers à la transition socio-écologique. Dans ce rapport, je documente, justifie et questionne mon approche méthodologique, présente les résultats obtenus et commente de manière critique la contribution que j'ai pu apporter en tant qu'éco-conseillère au développement durable dans le cadre du projet.

*To develop my professional skills in the context of the training as a sustainability consultant, I supported the sustainability work of the cross-border third-place KaléidosCOOP in Strasbourg over the course of six months. At the time of my internship, KaleidosCOOP was about a year away from opening. My task was to promote the cross-border networking of KaléidosCOOP with similar projects, to exchange experiences with project managers in Germany, France and Switzerland and to identify opportunities for action in the field of energy management and the raising of users' awareness of the socio-ecological transition. In this report, I document, justify and question my methodological approach, present the results achieved and critically comment on the contribution I was able to make as a consultant to sustainable development within the framework of the project.*

Zur Entwicklung meiner professionellen Kompetenzen im Rahmen der Ausbildung zur Nachhaltigkeitsberaterin, habe ich über sechs Monate hinweg die Nachhaltigkeitsarbeit des grenzüberschreitenden Begegnungsorts KaléidosCOOP in Straßburg unterstützt. Zum Zeitpunkt meines Praktikums befand KaleidosCOOP sich etwa ein Jahr vor seiner Eröffnung. Meine Aufgabe war es KaléidosCOOP grenzüberschreitend mit ähnlichen Projekten zu vernetzen, den Erfahrungsaustausch mit Projektträgern in Deutschland, Frankreich und der Schweiz voranzutreiben und Arbeitsfelder im Bereich Energiemanagement und der Sensibilisierung von Nutzern zur sozio-ökologischen Wende zu eruieren. Im vorliegenden Bericht dokumentiere und begründe ich mein methodisches Vorgehen, stelle erzielte Ergebnisse vor und nehme kritisch Stellung zu dem Beitrag, den ich im Rahmen des Projekts als Beraterin zur nachhaltigen Entwicklung leisten konnte.

<b>1. CONTEXTE DE LA MISSION</b>	<b>13</b>
<b>1.1. LA STRUCTURE D'ACCUEIL – LA CRESS GRAND EST</b>	<b>13</b>
<b>1.2. L'ESS ET LES TIERS-LIEUX EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE</b>	<b>14</b>
L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	14
LE RÔLE DES TIERS-LIEUX DANS LA POLITIQUE DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES	14
LES TIERS-LIEUX EN ALLEMAGNE	14
<b>1.3. KALÉIDOSCOOP - UN TIERS-LIEU TRANSFRONTALIER EN CONSTRUCTION</b>	<b>15</b>
TROIS CO-PILOTES, TROIS AXES THÉMATIQUES	16
LES TRAVAUX D'AMÉNAGEMENT ET LE MONTAGE FINANCIER	16
L'HISTOIRE DE LA COOP ET LE QUARTIER PORT DU RHIN EN TRANSFORMATION	17
<b>2. LA COMMANDE</b>	<b>21</b>
<b>2.1. LA COMMANDE INITIALE</b>	<b>21</b>
<b>2.2. ENJEUX</b>	<b>21</b>
LE RÔLE DES TIERS-LIEUX DANS LA SENSIBILISATION À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE	22
LE RÔLE DE LA COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	22
LES OBJECTIFS DU PROJET DANS LE CADRE DU PROGRAMME INTERREG ET DU SIEG	24
<b>2.3. ÉVOLUTION DE LA COMMANDE</b>	<b>25</b>
<b>2.4. CALENDRIER</b>	<b>25</b>
<b>3. LES MISSIONS</b>	<b>27</b>
<b>3.1. BENCHMARK QUALITATIF</b>	<b>27</b>
CONTENU / OBJECTIF	27
MÉTHODE + OUTILS	28
RÉSULTATS	32
<b>3.2. RÉSEAU DES TIERS-LIEUX TRANSFRONTALIERS</b>	<b>35</b>
CONTENU / OBJECTIF	35
MÉTHODE + OUTILS	35
RÉSULTATS/ PISTES D'ACTION	37
<b>3.3. DISPOSITIFS DE SUIVI D'IMPACT</b>	<b>38</b>
CONTENU / OBJECTIF	38
MÉTHODE + OUTILS (ET EXPLIQUER CHOIX)	38
RÉSULTATS/PISTES D'ACTION	40
<b>3.4. AUTRES ACTIONS : ÉCOMITÉ</b>	<b>49</b>
OBJECTIF	49
MÉTHODE	50
RÉSULTATS / PISTES D'ACTION	51
<b>3.5. AUTRES ACTIONS</b>	<b>53</b>

<b>4. RETOUR CRITIQUE</b>	<b>55</b>
<b>1.1. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES</b>	<b>55</b>
DÉPART DE DEUX INTERLOCUTRICES	55
COMPLEXITÉ D'UN PROJET MULTI-ACTEURS	55
<b>1.2. SI C'ÉTAIT À REFAIRE...</b>	<b>56</b>
BILAN DES APPORTS POUR LE PROJET	56
BILAN PERSONNEL ET LA SUITE	59
<b>5. APPROFONDISSEMENT THÉMATIQUE : COMMENT PROMOUVOIR LA COOPÉRATION ET LA COLLABORATION AU SEIN D'UN TIERS-LIEU ?</b>	<b>61</b>
<b>QUEL RÔLE JOUE LA COOPÉRATION AU SEIN D'UN TIERS-LIEU ?</b>	<b>61</b>
COLLABORATION ET COOPÉRATION	62
POUR QUELLE RAISON LES ORGANISATIONS S'INSTALLENT-ELLES DANS LES TIERS-LIEUX ?	63
<b>FREINS POTENTIELS À LA COOPÉRATION DANS UN TIERS-LIEU</b>	<b>63</b>
LE RÔLE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	64
<b>QUELS LEVIERS ET OUTILS POUR PROMOUVOIR UNE CULTURE DE COOPÉRATION DANS LES TIERS-LIEUX ?</b>	<b>66</b>
LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX PROPICES À LA COLLABORATION	66
L'IMPORTANCE DE L'APPROPRIATION DU LIEU	67
LE TIERS-LIEU, COMME PRINCIPAL PROJET COLLECTIF	68
LA COMMUNICATION CONSTRUCTIVE DANS LES ORGANISATIONS	69
LE RÔLE DE LA CONFIANCE	69
ANIMATION CONSCIENTE D'UNE COMMUNAUTÉ	70
<b>6. CONCLUSION</b>	<b>73</b>
<b>7. RÉFÉRENCES MÉDIAGRAPHIQUES</b>	<b>74</b>

**CRESS** La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Grand Est est une association reconnue d'utilité publique et un acteur clé de l'Économie sociale et solidaire (ESS) sur le territoire local qui représente, promeut et forme à l'ESS.

**ESS** L'Économie Sociale et Solidaire se définit comme une manière d'entreprendre depuis la loi du 31 juillet 2014. Ses acteurs (mutuelles, associations, entreprises sociales, fondations, coopératives) placent la démocratie, la solidarité et le développement durable au cœur de leurs activités et partagent le principe de non lucrativité ou de lucrativité limitée.

**FEDER** Le Fonds Européen de Développement Régional intervient dans le cadre de la politique de cohésion économique, sociale et territoriale. Il a pour vocation de renforcer la cohésion économique et sociale dans l'Union européenne en corrigeant les déséquilibres entre ses régions.

**MO** Le Maître d'Ouvrage est le particulier ou le professionnel public ou privé qui commande la construction.

**OSP** Obligation de Service Public

**PTCE** Un Pôle Territorial de Coopération Économique est un regroupement d'organisations de l'ESS, d'entreprises classiques, d'acteurs publics et d'organismes de formation ou de recherche sur un territoire déterminé ayant pour but de mettre un œuvre une stratégie commune au service de projets économiques innovants et de porter ainsi un développement local durable.

**QPV** Les Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville sont des zones périurbaines identifiées par les autorités comme objectif prioritaire de la politique de la ville sur la base des revenus des habitants.

**RSO** La Responsabilité Sociétale des Organisations est une démarche visant à intégrer les enjeux du développement durable, à moyen et long terme, dans la vision et la stratégie d'une organisation. La norme ISO 26 000 constitue le cadre de référence des démarches.

**SCIC** La Société Coopérative d'Intérêt Collectif est une entreprise coopérative (SARL, SAS ou SA) qui a pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale. Elle doit donc au minimum intégrer trois types d'associés ou d'actionnaires.

**SIE** Les Systèmes d'Information Énergétique sont des systèmes modulaires et évolutifs en fonction des besoins et de la typologie de l'utilisateur pour le télé-suivi des données énergétiques multi-fluides et multi-sites.

**SIEG** Les Services d'Intérêt Économique Général sont des services de nature économique soumis à des obligations de service public dans le cadre d'une mission particulière d'intérêt général (dans les domaines santé, logement social, culture, etc.) et peuvent être fournis directement par des collectivités publiques en régie mais aussi par des entreprises, publiques ou privées, mandatées à cet effet.

**SME** Système de Management d'Énergie

**ZAC** Une Zone d'Aménagement Concerté est une mesure publique d'aménagement urbain dont l'objectif est d'aménager ou de faire aménager des terrains constructibles en vue de les vendre ou de les attribuer ultérieurement à des utilisateurs publics ou privés.

## INTRODUCTION

La formation du Mastère spécialisé® Éco-conseiller à l'Institut Nationale des Sciences Appliqués (INSA) Strasbourg, organisée en coopération avec l'association ECO-Conseil, a pour objectif de former des professionnels et jeunes-diplômés dans les domaines de l'environnement et du développement durable afin de les préparer pour le métier d'éco-conseiller. Cet acteur du développement durable, ayant une vision globale de l'écosystème concerné, peut conseiller, aider à la décision et animer diverses parties prenantes dans des projets transversaux et participatifs. La formation est répartie en six mois d'enseignements théoriques et six mois de stage de mise en situation professionnelle.

Les étudiants effectuent cette mission professionnelle dans une organisation de leur choix. Il s'agit d'appliquer de manière transversale et méthodique, les compétences acquises au cours des six premiers mois de la formation, à une question concrète dans le contexte du développement durable. Le stage est pris en compte pour l'évaluation finale et l'attribution du titre d'éco-conseiller et du Mastère spécialisé®.

Le présent mémoire regroupe les missions, les objectifs et le contexte de cette mission professionnelle que j'ai réalisée au sein du projet KaléidosCOOP à Strasbourg dans le cadre de ma formation d'Éco-conseiller en 2020/2021 (P32). KaléidosCOOP est un tiers-lieu<sup>1</sup> transfrontalier en construction. Ma mission principale était d'accompagner les démarches écoresponsables pour ce lieu par le biais d'un benchmark binational, de conseils en matière de dispositifs de suivi et en soutenant le développement d'un réseau trinational de tiers-lieux voisins.

Par la suite, les missions, les objectifs et le contexte du travail sont présentés. Je décris également la démarche et les méthodes que j'ai utilisées pour trouver des réponses aux problèmes qui m'ont été confiés, la justification théorique du choix de mes méthodes et les résultats obtenus. Une évaluation critique est enfin dressée. Les difficultés rencontrées au cours de mes missions sont analysées et l'apport concret de l'éco-conseiller pour accomplir les missions présentées est évalué.

Enfin, un approfondissement thématique sur le sujet de la promotion de la coopération dans les tiers-lieux, soutenu scientifiquement, place le travail présenté dans un contexte plus large. En annexe, des exemples de travaux, de résultats et de documents illustrent la démarche pratique.

---

<sup>1</sup> Tiers-Lieu Selon le " Rapport France tiers-lieux " (2021), les tiers-lieux en France sont aujourd'hui tous ces lieux hybrides qui présentent les caractéristiques suivantes : une communauté d'acteurs engagés, un fort ancrage territorial, une gouvernance partagée, la combinaison d'activités et une dynamique d'expérimentation et d'innovation. (<https://francetierslieux.fr/rapport-tiers-lieux-2021-introduction-patrick-levy-waitz/>)

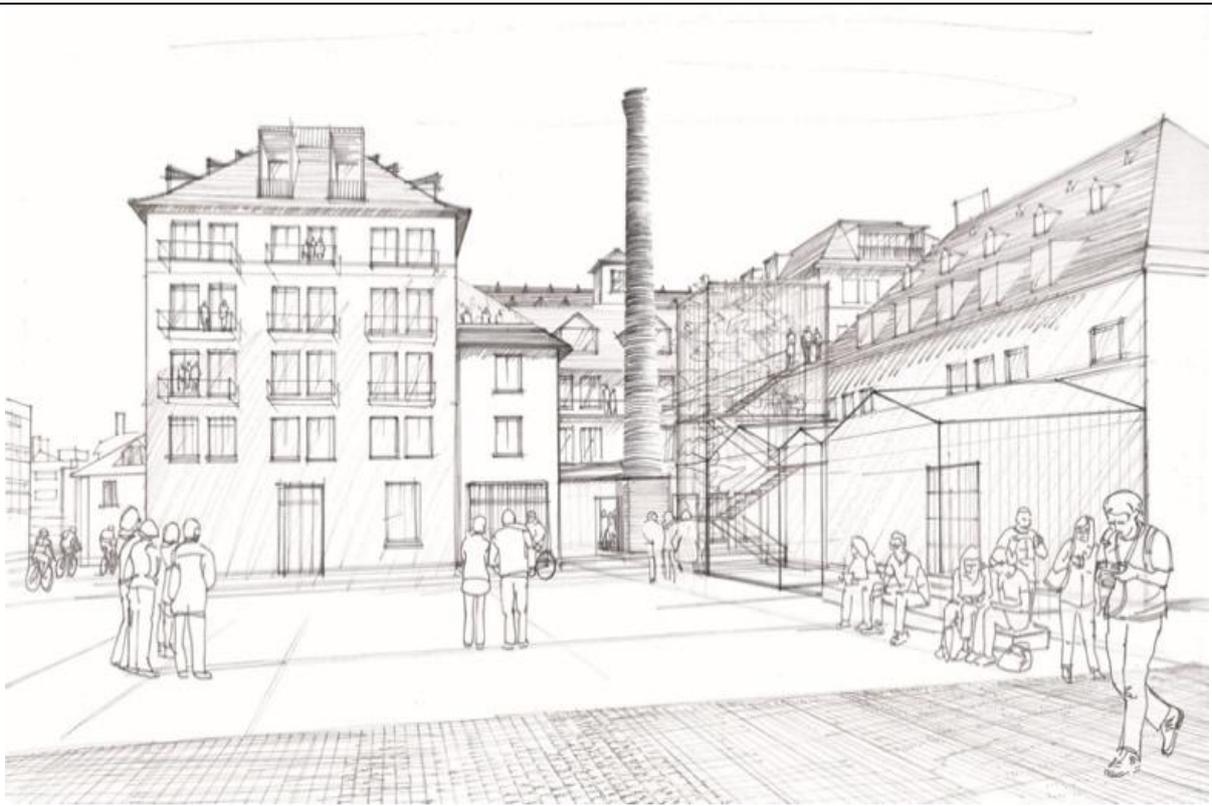


IMAGE 1 : DESSIN DU FUTUR TIERS-LIEU KALEIDOSCOOP

# 1. CONTEXTE DE LA MISSION

## 1.1. LA STRUCTURE D'ACCUEIL – LA CRESS GRAND EST

La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Grand Est (CRESS) est un acteur clé de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sur le territoire local qui représente, promeut et forme à l'ESS. En tant qu'association reconnue d'utilité publique, elle défend les intérêts de l'ESS auprès des pouvoirs publics et fédère les entreprises et acteurs de l'ESS avec pour but de les faire connaître, d'observer et d'accompagner le développement régional de l'ESS.

L'équipe de la CRESS Grand Est est composée de 16 salariés, répartis sur trois antennes (Reims, Nancy, Strasbourg). Mon stage de mise en situation professionnelle était basé à l'antenne de Strasbourg et s'est déroulé sous la responsabilité de Damien Lang, Coordinateur de l'antenne strasbourgeoise, et d'Agathe Guillet, chargée de mission KaléidosCOOP pour la CRESS.

J'étais également amenée à collaborer avec Manon Marquis, coordinatrice de la SCIC KaléidosCOOP, et Nelly Keuerleber, cheffe de projet pour le développement de l'axe franco-allemand à la Maison de l'Emploi de Strasbourg (MDE), pour la mission du réseau transfrontalier. Par la suite, je vais utiliser le terme « équipe K » pour désigner cette équipe constituée de mes principales interlocutrices, et le terme « KOPIK K » pour désigner le comité du pilotage de KaléidosCOOP constitué d'autres acteurs (voir Tableau 1).

**TABLEAU 1 : LES MEMBRES DES ÉQUIPES KALÉIDOSCOOP**

<b>équipe K</b>	Lisa VOGEL, stagiaire (CRESS)
	Agathe GUILLET, chargée de mission (CRESS)
	Nelly KEUERLEBER, cheffe de projet (MDE)
	Manon MARQUIS, Coordinatrice SCIC KaléidosCOOP
<b>KOPIK K</b>	Manon MARQUIS, Coordinatrice SCIC KaléidosCOOP
	Agathe BINNERT, directrice adjointe La Maison de l'emploi (MDE)
	Damien LANG, coordinateur de l'antenne strasbourgeoise (CRESS)
	Stéphane BOSSUET, président de Cooproduction
	Agathe GUILLET, chargée de mission (CRESS)
	Nelly KEUERLEBER, cheffe de projet (MDE)
Guillaume KIEFER, chef de projet (MDE)	

### *L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE*

Sortant d'une logique purement lucrative et participant à l'intérêt général grâce à ses modes de fonctionnement et à ses principes d'action, l'ESS est en capacité de répondre à de multiples enjeux actuels et donc d'être un acteur clé de la transition écologique et sociétale. L'ESS se définit comme une manière d'entreprendre depuis la loi du 31 juillet 2014. Ses acteurs placent la démocratie, la solidarité et le développement durable au cœur de leurs activités et partagent le principe de non lucrativité ou de lucrativité limitée. Leur gouvernance est collective et démocratique et leur organisation juridique prend souvent la forme de mutuelles, associations, entreprises sociales, fondations ou coopératives. Dans cette dernière catégorie existent différentes formes dont l'une est la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). De nombreux tiers-lieux font partie de l'ESS et sont structurés en partie dans des réseaux dédiés, comme par exemple le réseau CAP; piloté par la CRESS des Pays de la Loire.

### *LE RÔLE DES TIERS-LIEUX DANS LA POLITIQUE DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES*

Les tiers-lieux bénéficient de nombreux soutiens publics, de la part de ministères, des régions, des départements ou encore des communes et sont reconnus comme acteurs clés des transitions territoriales. Avec le programme interministériel «Nouveaux lieux, nouveaux liens » piloté par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) et l'association France Tiers-Lieux, l'État appuie le développement des tiers-lieux. Avec un budget total de 130 millions d'euros et cinq mesures thématiques, il vise à renforcer leur développement et leur structuration. Selon Patrick Levy-Waitz, président de France Tiers-Lieux « *Les tiers-lieux, par leur dimension partenariale, public-privé-citoyen, et par leur caractère hybride, portent en eux une exigence de décloisonnement et donnent une dimension collective à l'action publique. (...) Par les tiers-lieux, la société civile s'organise pour relever les grands défis auxquels nous sommes confrontés. En prenant part à ces dynamiques, les politiques publiques viennent soutenir ces mouvements de transition et accélèrent leur développement et leurs impacts.* » (Rapport France Tiers-lieux, 2021)

### *LES TIERS-LIEUX EN ALLEMAGNE*

En Allemagne, il n'existe pas de terme générique, comme en français le terme «tiers-lieu », qui réunit sous un même mot des acteurs très différents qui peuvent englober les tiers-lieux. Il n'y a donc pas non plus de discours politique ni de mise en réseau des tiers-lieux. Il existe bien sûr des tiers-lieux, mais ils sont regroupés et mis en réseau sous des termes très spécifiques tels que centres socioculturels, espaces de coworking, Impact Hubs, incubateurs ou centres de créativité. Cependant, ces termes plutôt étroits ne semblent plus rendre pleinement justice à la diversité et à la complexité des nombreux écosystèmes hybrides.

### 1.3. KALÉIDOSCOOP - UN TIERS-LIEU TRANSFRONTALIER EN CONSTRUCTION



**KALEIDOSCOOP**

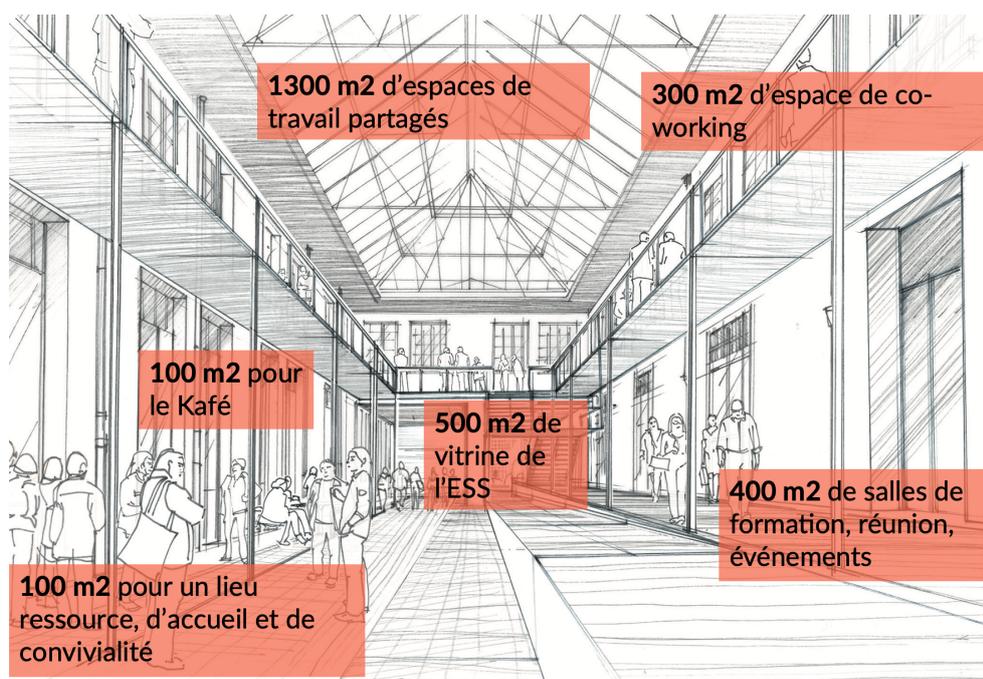
Kaléidoscoop, un tiers-lieu transfrontalier qui ouvrira ses portes dans le quartier du Port du Rhin en septembre 2022, reflétera les facettes les plus diverses de la coopération transfrontalière, de l'ESS et de l'entrepreneuriat.

Le projet a pour but de créer un espace hybride ouvert à tous qui facilite le développement d'activités, d'entreprises et d'emplois, la consommation responsable et l'émergence des projets d'innovation sociale et environnementale. Pour cela de nombreux partenaires s'installeront dans des locaux réhabilités dans une logique de mutualisation, pour faciliter des synergies et une dynamique créative et solidaire.

Le projet est labellisé Pôle Transfrontalier de Coopération Économique (PTCE) depuis 2015 et regroupe une cinquantaine de partenaires avec le but de développer des nouveaux services et de nouvelles activités pour le territoire et ses habitants. Pour cela, les acteurs souhaitent créer un lieu alternatif et convivial qui :

- 1) facilite les coopérations entre les acteurs de l'ESS, habitants, porteurs de projet, associations et entreprises
- 2) soutient le développement de l'emploi et de la formation à l'échelle transfrontalière
- 3) incite à l'expérimentation et l'innovation sociale
- 4) est ouvert sur les villes de Strasbourg et Kehl et ses habitants.

Sur 2 800 m<sup>2</sup>, des citoyens, des porteurs de projets et des entrepreneurs habitant sur le territoire (côté allemand ou français) seront invités à consommer, travailler et entreprendre « autrement ».



**IMAGE 2 : LA RÉPARTITION DES ESPACES À KALÉIDOSCOOP**

Les locaux se répartissent en espaces de travail partagés avec une grande cuisine commune, une boutique de 500 m<sup>2</sup> pour les produits de l'économie sociale et solidaire et un bistrot proposant une alimentation locale, saisonnière et biologique. Ces espaces contribueront à faciliter la coopération et à accroître la visibilité et la portée de l'ESS. Un espace de coworking sera disponible pour les indépendants et les jeunes entrepreneurs. Un espace d'accueil et d'information permettra aux visiteurs de s'informer sur un large spectre de sujets transfrontaliers et entrepreneuriaux.

### *TROIS CO-PILOTES, TROIS AXES THÉMATIQUES*

Le projet est co-piloté par trois structures : la MDE, Cooproduction (fédération de coopératives d'activités et d'emploi) et la CRESS Grand Est, qui assurent les trois grands axes thématiques du lieu : l'ESS, l'emploi et l'entrepreneuriat. Au-delà, le projet regroupe aujourd'hui une cinquantaine de partenaires français et allemands.



### *LES TRAVAUX D'AMÉNAGEMENT ET LE MONTAGE FINANCIER*

Depuis novembre 2019, KaléidosCOOP est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) composée de 25 partenaires allemands et français regroupés dans 6 collèges (dont les institutions publiques, les salariés et membres de la société civile, Tableau 2). Ce statut de l'ESS permet de regrouper des acteurs très variés et de mettre en place une prise de décision collective et démocratique et se trouve donc en adéquation avec ce projet aux thématiques et acteurs multiples.

**TABEAU 2 : LA COMPOSITION DE LA SCIC KALÉIDOSCOOP**

<i>Nom collègue</i>	<i>Droits de vote du collègue</i>	<i>Apport au capital</i>
<b>Collège A : Bénéficiaires représentant des locataires</b> URSIEA, Le Relais Est, ENVIE, Emmaüs Scherwiller et Haguenau	10 %	1000 €
<b>Collège B: Salariés/producteurs</b> Agathe Binnert, Agathe Guillet, Nelly Keuerleber, Guillaume Kieffer, Manon Marquis	10 %	500 €
<b>Collège C : Co-pilotes</b> Maison de l'emploi, Cooproduction, CRESS Grand Est	35 %	15 000 €
<b>Collège D : Entreprises</b> Caisse d'Épargne Grand Est, Hilzinger, SCOP Espaces verts	10 %	5 000 €
<b>Collège E : Institutions publiques</b> Ville et Eurométropole de Strasbourg, Ville de Kehl	25 %	10 000 €
<b>Collège F : Membres de la société civile proches du projet</b> AU PORT'UnES, Peter Cleiss, CSC Au-delà des ponts, L'Atelier, Activ'Action, Drugstore, Mathilde Gauss	10 %	100 €

La SCIC emploie actuellement une salariée et est maître d'ouvrage (MO) des travaux de second œuvre de ses 2 800 m<sup>2</sup>, qui lui seront livrés sans le second œuvre et sans les finitions (en clos couvert) par LOCUSEM (propriétaire du lieu). Le coût pour les travaux restants est estimé à environ 2 millions d'euros. Ils sont financés principalement par la ville et l'Eurométropole de Strasbourg, ainsi que par la commune de Kehl et par le programme Interreg V Rhin Supérieur<sup>2</sup>. Ces travaux comprennent le cloisonnement, la ventilation, le chauffage, l'électricité, les luminaires, les sanitaires, la peinture, les sols et les équipements. Cet étape donne à la SCIC l'opportunité de concevoir l'espace en fonction des besoins des futurs utilisateurs en travaillant avec les architectes dans un processus de co-construction. Le but est d'aider à concevoir l'aménagement et à porter une attention particulière à l'empreinte écologique du projet.

Le modèle économique pour l'exploitation du tiers-lieu repose sur la location des espaces de bureaux partagés, la location de salles événementielles pouvant accueillir jusqu'à 323 personnes et la location de l'espace restauration et de l'espace de vente « La vitrine de l'ESS » (Image 1).

### L'HISTOIRE DE LA COOP ET LE QUARTIER PORT DU RHIN EN TRANSFORMATION

KaléidosCOOP s'installera dans les locaux de l'ancienne « COOP Alsace », notamment dans les deux premiers étages du bâtiment administratif, plus que centenaire, ayant abrité une boulangerie. Cette installation se déroulera dans un quartier en pleine mutation, qui vise une dynamique créative et coopérative.

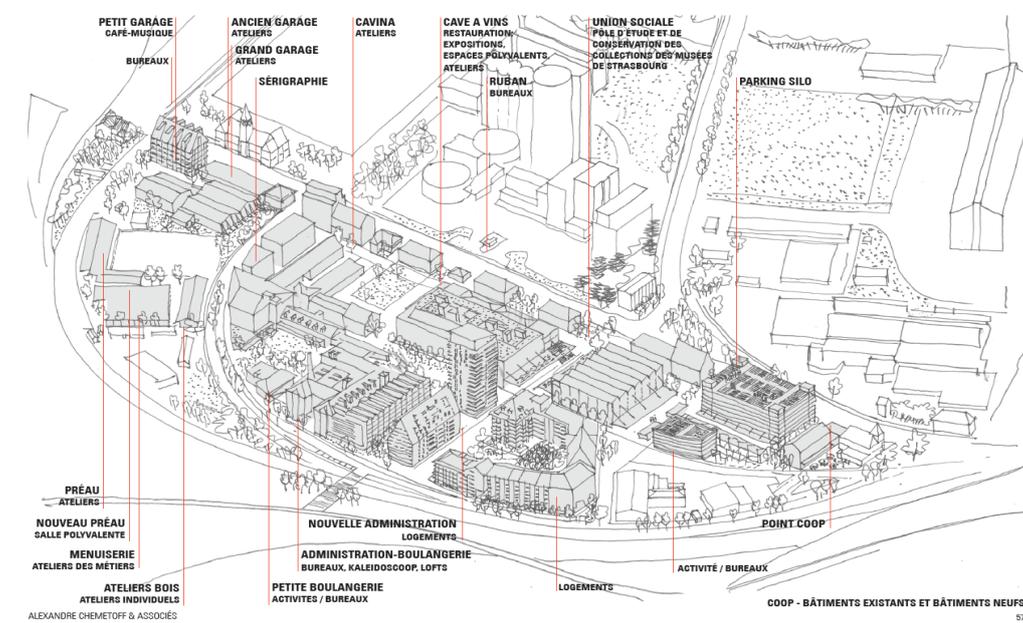


IMAGE 3 : LE QUARTIER DE LA "COOP"

<sup>2</sup> Programme qui s'inscrit dans l'objectif de la coopération territoriale européenne et financé par des Fonds européen de développement régional (FEDER)

---

La « COOP », une coopérative alsacienne de consommateurs fondée en 1902 sous le nom de « Konsumverein für Strassburg und Umgegend » par 125 ouvriers de Strasbourg, alors allemande, a été pendant des décennies un de plus grands acteurs de l'ESS en Alsace. Il matérialise l'histoire franco-allemande du territoire. Ses friches industrielles sur 9 hectares avec 40 000m<sup>2</sup> de bâti sont en train d'être réhabilitées et accueilleront des acteurs multiples (Restauration, Culture, Ateliers d'artistes, Habitat) pour redynamiser ce quartier qui se trouve à deux stations de tramway de la ville de Kehl en Allemagne. Le quartier est également situé dans la Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) des Deux-Rives, qui cherche à répondre à la diminution de la consommation des sols et à limiter l'étalement urbain sur l'espace à forte densité démographique de Strasbourg/Kehl. Cette zone vise à transformer 250 hectares de la ville grâce à la construction de 9 000 nouveaux logements et pourra accueillir à termes jusqu'à 20 000 nouveaux habitants. La COOP est située à 300 mètres du quartier du Port du Rhin, quartier prioritaire de la ville (QPV) qui souffre de 40 % de taux de chômage chez les jeunes et d'un taux de pauvreté de 50 % en 2018.

### *UN TIERS-LIEU ÉCORESPONSABLE*

KaléidosCOOP est une société de l'ESS ancrée dans les valeurs du développement durable. L'objet social de la SCIC est le suivant : « KaléidosCOOP anime un tiers-lieu transfrontalier de coopération offrant des conditions innovantes d'accompagnement, d'hébergement et de développement de projets économiques, responsables, sociaux et solidaires pour faciliter la création d'activités, d'entreprises et d'emplois. » KaleidosCOOP joue donc un rôle de catalyseur ou de multiplicateur de l'écoresponsabilité<sup>3</sup> en tant que lieu à l'origine de nouveaux projets et entreprises. L'idée de KaléidosCOOP est née en 2016, année où la MDE s'était engagée dans une démarche ISO 26 000 (Label LUCIE). Cet engagement fort de l'un des trois copilotes pour la responsabilité sociétale des organisations (RSO) a insufflé dès le départ au projet une dynamique axée sur l'éco-responsabilité. Ainsi, l'empreinte sociale et environnementale a été prise en compte à chaque étape du développement du projet. Une des préoccupations prioritaires au moment de la conception des locaux a été une démarche d'efficacité énergétique ambitieuse. La SCIC a réussi à imposer que l'ensemble du bâtiment administratif soit réhabilité selon les critères d'un label d'efficacité énergétique. Le bâtiment sera donc livré en clos couvert et en conformité avec les critères du référentiel BEE<sup>4</sup> Tertiaire avec mention équivalente Effinergie. Pour les travaux d'aménagement, la SCIC a opté pour le refus de la climatisation, pour une optimisation de l'éclairage naturel et pour un agencement bioclimatique des espaces. La Vitrine de l'ESS de 500 m<sup>2</sup> au sein de KaléidosCOOP est conçue pour donner à l'ESS et notamment à l'achat responsable, plus de visibilité sur

---

<sup>3</sup> L'écoresponsabilité désigne l'ensemble des actions visant à limiter les impacts sur l'environnement de l'activité quotidienne (ADEME, 2017, <https://www.ademe.fr/collectivites-secteur-public/patrimoine-communes-comment-passer-a-l'action/demarche-decoresponsabilite>)

<sup>4</sup> Bâtiment Énergie Environnement

---

le territoire. C'est par ailleurs une façon de sensibiliser les visiteurs à l'achat responsable et à d'autres sujets de la transition écologique, avec un espace dédié à des ateliers informatifs et participatifs.

Si KaléidosCOOP devient un lieu où toutes les activités sont pensées de manière cohérente et ambitieuse en termes d'impact sur le développement durable dans toutes ses dimensions, notamment économique, sociale et environnementale, l'impact dépassera largement les murs du tiers-lieu et rayonnera sur le territoire.

La commande décrite dans la partie suivante fait partie du souhait de pousser plus loin les démarches responsables en particulier dans le domaine de l'impact environnemental et de répondre aux objectifs ambitieux visés lors des demandes de financements.



## 2. LA COMMANDE

### 2.1. LA COMMANDE INITIALE

Les missions du stage sont liées aux objectifs généraux de KaléidosCOOP de sensibiliser l'ensemble des personnes présentes sur le lieu (usagers et grand public) à leur impact sur l'environnement et de promouvoir la coopération transfrontalière. L'objectif principal était donc d'**aider à la réflexion, à la décision et au développement des démarches écoresponsables du tiers-lieu**. Il s'agissait concrètement de faire des recherches et de proposer une expertise sur :

- Les dispositifs existants de suivi d'impact environnemental des usagers et leur adéquation avec le projet
- Les pratiques écoresponsables de gestion et d'animation d'un tiers lieu
  - Organiser des visites apprenantes et des échanges de bonnes pratiques avec d'autres tiers-lieux écoresponsables
  - Rédiger un rapport synthétisant les bonnes pratiques étudiées

J'ai d'autre part contribué à l'animation d'un réseau transfrontalier de tiers-lieux et soutenu la réhabilitation du lieu dans une logique de circularité. En fonction de mon temps disponible et de l'avancement du projet, il m'était demandé de contribuer à la réalisation d'outils de sensibilisation bilingues franco-allemands.

### 2.2. ENJEUX

En tant que SCIC, KaléidosCOOP est dépendant des attentes d'un large éventail de parties prenantes comme les collectivités, les partenaires, les locataires, les visiteurs, les habitants du quartier, les associations mais aussi les fournisseurs, les voisins, etc. KaléidosCOOP s'est engagé auprès de plusieurs sources de financements sur différents objectifs s'inscrivant dans le développement durable et sur des livrables concrets. Certains de ces livrables sont également directement liés aux missions de mon stage et sont donc listés plus en détail ci-dessous.

Mais tout d'abord, je vais exposer brièvement le rôle des tiers-lieux en matière de sensibilisation à la transition socio-écologique et tenter de situer le rôle de la coopération transfrontalière dans le contexte du développement durable.

---

## *LE RÔLE DES TIERS-LIEUX DANS LA SENSIBILISATION À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE*

Une des caractéristiques fondamentales des tiers lieux est qu'ils permettent la rencontre entre des acteurs d'horizons différents et sont fortement ancrés dans leur territoire. Cette approche inclusive et multidisciplinaire contribue à la capacité de ces lieux à être agiles et réactifs aux besoins de leurs habitants en développant des réponses innovantes aux défis locaux dans le domaine du développement durable. Dans le même temps, les tiers-lieux tels que KaléidosCOOP, où sont également développés des projets économiques, jouent un rôle crucial dans la sensibilisation aux questions de la transition socio-écologique tant pour ses usagers que pour ses visiteurs. Comme déjà mentionné, ils ont un rôle de multiplicateurs ou de catalyseurs, car ils peuvent agir comme des lieux publics et des incubateurs d'innovations sociales et écologiques bien au-delà de leurs limites spatiales.

Pour développer son offre KaléidosCOOP a constaté des besoins sur le territoire, notamment la sensibilisation du grand public à l'économie responsable, l'accompagnement des initiatives locales responsables et la création de nouvelles organisations du travail. Pour y répondre KaléidosCOOP souhaite accompagner les acteurs qui s'installent à KaléidosCOOP tant dans l'aménagement collectif des espaces que dans la mise en place de bonnes pratiques liées à la coopération et au développement durable.

Étant donné que les domaines sociaux et économiques du développement durable de KaléidosCOOP sont déjà bien couverts grâce à la structuration du projet, à son choix des acteurs et à son orientation thématique, il est judicieux d'accorder une attention particulière au rôle de l'écoresponsabilité au sein de ce lieu. Ce dernier a le potentiel d'avoir une large portée en tant que modèle grâce à son fort ancrage territorial (et même transfrontalier) et au fait de cibler un public extrêmement large, hétérogène et diversifié. Il est donc important de déterminer comment KaléidosCOOP se positionne par rapport à l'écoresponsabilité et quelles propositions et stratégies sous-tendent ce travail de durabilité. Mes missions ne sont qu'une petite pierre à l'édifice de cette démarche, mais pourront servir de base aux étapes futures.

## *LE RÔLE DE LA COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE*

Un autre besoin du territoire auquel KaleidosCOOP souhaite répondre est d'offrir aux citoyens de Strasbourg et de Kehl de nouvelles opportunités d'échange dans un espace qui concrétise la coopération transfrontalière à Strasbourg. L'objectif est en outre de contribuer à la dynamisation de l'emploi transfrontalier. Il s'agit ici d'un domaine essentiel de l'aspect économique du développement durable, dans lequel les besoins des deux côtés de la frontière peuvent être satisfaits par l'ouverture transfrontalière du marché du travail. La mise en réseau et le développement de partenariats avec d'autres projets de tiers-lieux à vocation entrepreneuriale dans la région du Rhin supérieur peuvent

également contribuer à l'échange de connaissances et de ressources, à l'inspiration et à l'ouverture de marchés.



IMAGE 4 : LA REGION DU RHIN SUPERIEUR<sup>5</sup>

En tant que lieu « totem » de la coopération transfrontalière et en cohérence avec le plan d'urbanisme de la SPL Deux-Rives visant une ouverture vers l'Allemagne et souhaitant concrétiser l'ouverture de Strasbourg vers l'Europe, KaléidosCOOP pourrait donner à l'ensemble du site de la COOP une dynamique transfrontalière. La COOP est située à deux arrêts de tramway de l'Allemagne, dans un quartier qui est aujourd'hui investi ni par les Allemands ni les Français. Elle est à distance égale des centres-villes de Strasbourg et de Kehl. Cette ouverture culturelle de la population de la région frontalière, qui va au-delà de la coopération transfrontalière institutionnelle, est essentielle pour une Europe vivante, une ouverture des esprits et des mentalités et pour une intégration et une coopération accrues. On pourrait aussi parler d'un « intérêt bienveillant pour le voisin », qui est la base d'une société inclusive et qui aura également un effet dans la réponse aux flux croissants de réfugiés. Pour cela, des lieux matériels à caractère symbolique et des facilitateurs très concrets tels que les possibilités de

<sup>5</sup> Source: <https://www.interreg-oberrhein.eu/das-programm/kontext-und-organisation/>

---

traduction etc. sont d'autant plus nécessaires en période de diminution des possibilités de rencontres transfrontalières comme pendant la pandémie de COVID19.

Dans son étude sur les enjeux de la coopération transfrontalière pour KaléidosCOOP, Gauss (2019) constate l'essaimage comme facteurs clés de succès pour assurer l'ambition de sa dimension transfrontalière. Elle constate que « cette mise en réseau permettrait de mettre en place une véritable programmation transfrontalière, comme par exemple *la semaine du bilinguisme* ou de *l'emploi transfrontalier* et dont l'impact se verrait décuplé puisque mené tout le long du Rhin. »

Cette mise en réseau transfrontalière est donc indispensable à l'ancrage territorial à 360 degrés de KaléidosCOOP, pilier de la réussite des tiers-lieux selon M.Liot (Annexe 15). Pour KaléidosCOOP, la coopération avec des projets similaires et des partenaires de coopération du côté allemand est indispensable pour pouvoir développer des réponses adéquates aux défis locaux dans le district transfrontalier Strasbourg-Ortenau.

### *LES OBJECTIFS DU PROJET DANS LE CADRE DU PROGRAMME INTERREG ET DU SIEG*

Afin de mieux comprendre mes missions, leur contexte et leurs objectifs, il convient également de considérer les objectifs et les critères d'évaluation des financements de KaléidosCOOP, qu'ils soient directement ou indirectement en lien avec mon stage, comme par exemple ceux issus du programme Interreg V Rhin Supérieur et ceux issus de l'Obligation de Service Public (OSP).

Pour l'OSP les objectifs « *Mettre en place un accompagnement structurant sur la transition écologique et sociétale* » et « *Développer un lieu ressource de coopération transfrontalière* » découlent du rôle de KaléidosCOOP de répondre à un Services d'Intérêt Économique Général (SIEG) pour l'Eurométropole de Strasbourg (EMS).

Pour illustrer la contribution du projet à l'objectif « *Réduire l'impact environnemental dans le cadre du développement de l'économie et de l'urbanisme dans le Rhin supérieur* » issue de la stratégie du programme Interreg V Rhin Supérieur, les objectifs suivants pour les travaux de 2<sup>nd</sup> œuvre de KaléidosCOOP ont été ciblés :

- 1) *Permettre la rationalisation des espaces et des consommations*
- 2) *Réduire la consommation énergétique et les émissions de polluants des occupants*
- 3) *Sensibiliser à l'efficacité énergétique les occupants ainsi que le grand public*
- 4) *Promouvoir et développer les initiatives locales efficaces en ressources*
- 5) *Mettre en relation les acteurs allemands et français sur la thématique des tiers-lieux*

## 2.3. ÉVOLUTION DE LA COMMANDE

La définition des tâches n'a guère changé au cours des six mois. Faute de temps, il n'a pas été possible d'élaborer une signalétique franco-allemande. En raison du départ de deux de mes interlocutrices principales à mi-parcours de mon stage, le suivi régulier de l'adéquation entre les attentes et les résultats s'est avéré plus difficile.

## 2.4. CALENDRIER

TABLEAU 2 : CALENDRIER DES TÂCHES EFFECTUÉS DANS LES SEMAINES DE L'ANNÉE 2021

Taches	Avril		Mai			Juin				Juillet				Août				Septembre				Oct.	
Semaine	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
Comprendre la mission réseau																							
Échanges avec des acteurs																							
Repérer les tiers-lieux adéquates																							
Prise de contact avec les tiers-lieux																							
Entretiens avec des tiers-lieux																							
Organisation des visites apprenantes																							
Visites apprenantes																							
Rédaction du rapport																							
Entretiens avec les experts énergie / prestataires																							
Rédaction des Livrables																							
Annnonce et organisation de l'ÉCOMité																							
1.ÉCOMité																							



## 3. LES MISSIONS

Je vais à présent décrire comment j'ai abordé les différentes tâches, mes méthodes de travail pour les traiter et fournir mes conclusions pour KaléidosCOOP, à partir des résultats obtenus. Même si les tâches sont listées ici séparément, elles se recoupent dans la réalité. Les conclusions des entretiens et des visites de tiers-lieux jouent un rôle dans les réflexions sur le dispositif de suivi. Certaines visites apprenantes ont été intégrées dans le rapport de bonnes pratiques et d'autres ont servi dans le même temps à établir des relations de coopération avec d'autres tiers-lieux dans la région du Rhin supérieur, etc.

### 3.1. BENCHMARK QUALITATIF

#### *CONTENU / OBJECTIF*

L'objectif principal des échanges de bonnes pratiques et des visites apprenantes avec d'autres tiers-lieux écoresponsables est de mieux **connaître les pratiques écoresponsables de gestion et d'animation d'un tiers-lieu** pour en tirer des inspirations et des apprentissages pour le développement de KaléidosCOOP.

Dans le même temps, il était question non seulement d'apprendre d'autres projets déjà existants ou en émergence mais aussi, dans une logique de coopération, de partage et d'intelligence collective, de mettre en avant et de **valoriser les autres démarches étudiées dans un rapport bilingue synthétisant les bonnes pratiques rencontrées**. Cela permettra d'un côté de soutenir d'autres projets en émergence et d'un autre, de sensibiliser en Allemagne sur la thématique des tiers-lieux.

Les visites apprenantes furent de bonnes occasions de sensibiliser le conseil coopératif de KaléidosCOOP, de développer une compréhension, une culture, une vision partagée autour des démarches écoresponsables. En plus, ces visites ont permis de nouer des relations personnelles avec des tiers-lieux dans le Rhin supérieur pour le réseau des tiers-lieux transfrontaliers.

Bien entendu, les objectifs décrits ici se superposent avec les objectifs ciblés dans les dossiers Interreg et du SIEG. Pour rappel : pour l'Objectif Interreg « *mettre en relation les acteurs allemands et français sur la thématique des tiers-lieux* » il était question de modéliser la méthodologie de la mise en œuvre pour la création de KaléidosCOOP et de la croiser avec d'autres démarches en France et Allemagne (les bonnes pratiques rencontrées). Le but recherché était que les acteurs français et allemands intéressés puissent bénéficier d'un soutien bilingue pour développer des projets similaires.

---

Pour répondre à l'obligation de service public (OSP) du SIEG de la SCIC KaléidosCOOP « *Développer l'innovation sociale sur le territoire de l'Eurométropole* » les critères d'évaluation sont entre autres :

- Le nombre de tiers-lieux mobilisés dans l'échange de bonnes pratiques
- Le nombre de visites apprenantes organisées

### MÉTHODE + OUTILS

En tant qu'éco-conseillère je ne voulais pas m'arrêter uniquement à l'organisation des échanges et des visites et à la communication des observations. Je voulais aussi assurer l'intégration des apprentissages dans le projet KaléidosCOOP avec le but de diminuer l'impact écologique du projet et d'augmenter l'impact au niveau social. Pour cela, je me suis inspirée pour ma démarche de la méthode du benchmark qui vise une intégration des apprentissages même si les échanges n'étaient pas une méthode de collecte de données d'un benchmark dans le sens classique du terme, mais plutôt un benchmark qualitatif. La Figure 1 illustre la méthodologie du benchmark. Pour faciliter la compréhension de la démarche, les deux premières étapes de ce processus sont décrites séparément pour les échanges, et les visites apprenantes le sont par la suite.



**FIGURE 1 : BENCHMARKING EN 5 ÉTAPES<sup>6</sup>**

---

<sup>6</sup> SOURCE: [HTTPS://WWW.MANAGER-GO.COM/ORGANISATION-ENTREPRISE/DOSSIERS-METHODES/ETALONNAGE-LA-METHODE](https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/dossiers-methodes/etalonnage-la-methode)

---

## 1) Préparation de l'étude

### *Entretiens*

#### **Élargir la compréhension de la commande**

Dans un premier temps, il était important de comprendre l'objectif et le cadre de l'échange du rapport, d'établir une compréhension commune des « démarches écoresponsables » et de s'accorder sur les sujets pertinents pour l'échange. Le groupe cible et le cadre géographique ont dû être définis afin de mieux délimiter la recherche de partenaires potentiels pour les entretiens. Ces étapes ont été précisées lors d'une réunion de « l'équipe K » et de l'étude des dossiers Interreg et SIEG.

#### **Choix méthodologique / Identification de la cible**

Pour la collecte des données, j'ai décidé d'utiliser un entretien semi-structuré. Le choix de questions ouvertes permet de maintenir un flux naturel de conversation et de générer un maximum d'informations de la part de la personne K interrogée. Le format laisse suffisamment de souplesse pour s'adapter spontanément à l'hétérogénéité des acteurs/projets interrogés et fournit en même temps un cadre de référence qui permet de couvrir tous les sujets pertinents au cours des entretiens. La trame d'entretien a été fournie à « l'équipe K » pour révision/complément et ensuite traduite en allemand (Annexe 4).

#### **Prise de contact**

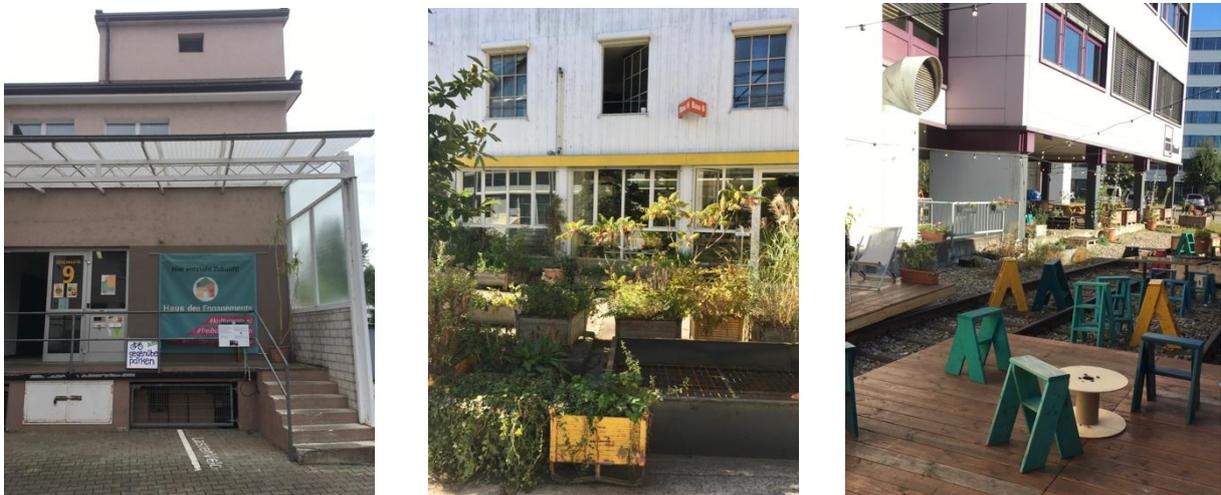
Afin de repérer les lieux intéressants pour des échanges j'ai établi une liste des contacts potentiels avec description, localisation, personne de contact, coordonnées, statut de prise de contact etc. (Annexe 13). Je l'ai partagée avec les collègues sur le cloud afin de pouvoir l'utiliser et intégrer des contacts de façon collective. Les personnes identifiées (souvent les coordinateurs ou animateurs des tiers-lieux en question) ont été contactées et, après accord, une date a été fixée pour l'entretien. Ces entretiens ont été menés par téléphone ou par visioconférence. En même temps, j'ai pris des notes sur ce qui a été dit et j'ai préparé un résumé après l'entretien. La durée des entretiens a varié entre 30 et 60 minutes. Dans une logique de partage mutuel des connaissances, j'avais en amont créé une présentation sur le projet KaléidosCOOP et les démarches écoresponsables prévues pour l'aménagement des locaux (Annexe 5) que j'ai présentée aux personnes intéressées lors des entretiens. J'ai enfin mis à disposition sur le cloud de l'équipe les comptes rendus complets des entretiens.

### Élargir la compréhension de la commande

Afin d'identifier les lieux pertinents pour les visites, j'ai d'abord dressé un état des lieux : cadre géographique, lieux déjà visités, budget, calendrier, dates possibles. Ensuite, lors d'une réunion d'équipe, j'ai synthétisé les informations sur les différents lieux qui me semblaient intéressants (plutôt hétérogènes mais toujours en lien avec le projet KaléidosCOOP) afin de faciliter une décision collective (Annexe 6).

### Cadre des visites apprenantes

Les visites apprenantes se sont déroulées dans différents contextes et formats afin de tenir compte des possibilités et de la relation avec le contact sur place. Par exemple dans le cadre d'une prise de connaissance mutuelle afin d'envisager une coopération ultérieure (p.ex. pour le réseau des tiers-lieu), dans le cadre d'un échange commun d'expériences, en tant que visite de groupe réservée ou dans le cadre d'un événement sur place. Ainsi, le nombre de participants était également différent et adapté au contexte.



**IMAGE 5 : PARKING POUR LE VÉLO-CARGO PARTAGÉ (HAUS DES ENGAGEMENTS) / VÉGÉTALISATION DU COURS (GUNDELDINGER FELD) / CAFÉ ZERO-DECHETS (IMPACT HUB BÂLE)**

Le conseil coopératif de KaléidosCOOP a été invité à deux occasions. Pendant l'organisation d'une de ces visites l'opportunité s'est présentée d'inclure une intervention externe sur « l'Éco-conception de tiers-lieux et sensibilisation des publics à la transition environnementale » afin de souligner l'importance de ces démarches et d'orienter dans la bonne direction les décisions pour la suite du projet. Le programme de cette visite se trouve en Annexe 10.



**IMAGE 6 : VISITE DES RUCHES SUR LE TOÏT DE LA RECYCLERIE ET DE L'ATELIER RÉPARATION A L'INTÉRIEUR**

Afin de limiter le nombre de déplacements nécessaires pour les visites j'ai fait des efforts pour organiser plusieurs visites dans la même journée et dans la même ville.

## 2) Analyse des cibles

Pour créer le répertoire des bonnes pratiques, j'ai synthétisé les aspects les plus intéressants de chaque compte rendu dans de petits paragraphes, puis je les ai regroupés dans des rubriques thématiques (Éco-conception / Gestion des ressources / Biodiversité / Animation) destinées à aider les lecteurs à s'orienter plus facilement dans des sujets spécifiques.

J'ai donc ajouté des introductions à chaque chapitre thématique, des point clés « Le saviez-vous ? » et des boîtes à outils en ligne. Elles permettent au lecteur d'acquérir des connaissances de base. Il peut ensuite approfondir en cherchant des sources supplémentaires dans la « boîte à outils » figurant à la fin de chaque chapitre.

J'ai interrogé deux experts sur le rôle des tiers-lieux pour la transition socio-écologique afin de leur donner la parole dans l'introduction et ainsi rendre le discours sur les tiers-lieux en France encore plus compréhensible pour le lecteur allemand dans le but d'une diffusion du sujet en Allemagne.

Pour documenter les visites, j'ai établi un protocole par points et pris des photos des lieux. J'ai rassemblé les photos les plus intéressantes dans un fichier power point afin de pouvoir présenter les aspects les plus pertinentes. Les tiers-lieux français et allemands visités figurent aussi dans le rapport des bonnes pratiques. Celui-ci sera prochainement mis en forme par une agence de communication pour KaléidosCOOP et sera ensuite publié en ligne et sur papier. Il sera transmis à tous les tiers-lieux avec lesquels nous avons échangé et diffusé à tous les partenaires français et allemands de KaléidosCOOP.

---

### 3) Intégration des résultats en interne

Pour que les nombreuses idées inspirantes et expériences instructives issues des entretiens soient utilisées de la meilleure façon possible et puissent être intégrées dans la planification du projet KaléidosCOOP, celles-ci seront préparées sous forme de présentation et présentées lors de la prochaine réunion de l'ÉCOMité le 7 décembre (en fonction de la présence des membres de « Kopil K », peut-être aussi lors d'une réunion ultérieure de « Kopil K »). Cette présentation va également inclure les aspects plus théoriques sur les techniques de changement des comportements (évoqué dans le chapitre 3.3 / une première partie de ces slides se trouve en Annexe 14) avec pour but de transmettre un savoir théorique de base aux plus grands nombres des participants du l'ÉCOMité. Cela permettra de développer ensemble des solutions plus variées et plus pertinentes. Je me suis donc détournée de l'idée initiale de proposer un plan d'action que j'aurais élaboré toute seule (comme proposé dans le document projet en Annexe 3) pour le co-construire avec l'ÉCOMité afin d'assurer sa pertinence et l'adhésion des usagers dans une logique d'intelligence collective.

### 4) Mise en œuvre / 4) Amélioration continue

L'ÉCOMité pourra également assurer la mise en place des actions concrètes et la continuité de ce travail sur les démarches écoresponsables. Plus de détails sur cette instance se trouvent dans le chapitre 3.4.

## *RÉSULTATS*

Le tableau 3 présente la liste des tiers-lieux que nous avons visités ou dont j'ai interrogé les collaborateurs dans le cadre du benchmark. Au total, 8 tiers-lieux allemands et 10 tiers-lieux français ont été interrogés pour le Rapport des bonnes pratiques. Au total, 9 tiers lieux ont été visités, 3 en France (Paris, Pantin), 3 en Suisse (Bâle) et 3 en Allemagne (Fribourg, Karlsruhe). Une visite de plusieurs tiers-lieux à Berlin (Impact Hub Berlin, Malzfabrik, Haus der Materialisierung, Holzmarkt) est prévue pour le début de l'année 2022.

**TABLEAU 3 : LES TIERS-LIEUX INTERROGÉS ET VISITÉS**

Nom	Ville, Pays	Interrogé	Visité	Nom	Ville, Pays	Interrogé	Visité
<b>La Cité Fertile</b>	Pantin, France	X	X	<b>Westwerk</b>	Leipzig, Allemagne	X	
<b>Oasis 21</b>	Pantin, France	X	X	<b>Thinkfarm</b>	Berlin, Allemagne	X	
<b>La Recyclerie</b>	Paris, France	X	X	<b>Malzfabrik</b>	Berlin, Allemagne	X	
<b>La Manufacture des Capucins</b>	Vernon, France	X		<b>CRCLR Haus</b>	Berlin, Allemagne	X	
<b>Le WIP</b>	Colombelles, France	X		<b>CoLab</b>	Bremen, Allemagne	X	
<b>L'Argonaute</b>	Auray, France	X		<b>Haus des Engagements</b>	Freiburg, Allemagne	X	X
<b>Le Solilab</b>	Nantes, France	X		<b>Grünhof</b>	Freiburg, Allemagne	X	X
<b>Le Grand Bain</b>	Nantes, France	X		<b>Werkraum Warteck pp</b>	Bâle, Suisse	X	X
<b>Bliiida</b>	Metz, France	X		<b>Gundeldinger Feld</b>	Bâle, Suisse	X	X
<b>Le Lien</b>	Tarbes, France	X		<b>Impact Hub Bâle</b>	Bâle, Suisse		X
<b>Alter Schlachthof</b>	Karlsruhe, Allemagne		X	<b>Werkraum Warteck pp</b>	Bâle, Suisse	X	X

Les résultats concernant les bonnes pratiques en matière d'écoresponsabilité issus des nombreux entretiens et visites sont aussi variés que les lieux eux-mêmes. Le rapport bilingue (Annexe : 15) à destination du grand public francophone et germanophone comprend environ 60 pages en version Word (elle passera en révision par le « Kopil K » et la version finale sera mise en page par une agence de communication après la rédaction de ce travail). Il est divisé en introduction, témoignages d'experts, lieux visités, éco-conception et économie circulaire, engagement environnemental, biodiversité, animation et organisation. Grâce à une introduction informative et à l'hétérogénéité des lieux interrogés, la thématique des tiers-lieux est clarifiée pour le lecteur allemand. Pour faciliter l'orientation du lecteur, j'ai classé les résultats les plus intéressants des entretiens dans des catégories thématiques assez générales, même si, dans la réalité, les catégories se chevauchent manifestement et ne sont pas clairement dissociables les unes des autres. Avec les citations originales des entretiens mises en avant, j'ai exposé des propos marquants.

De nombreux tiers-lieux mettent délibérément l'accent sur un thème particulier dans leur travail, comme la gouvernance partagée, l'économie circulaire ou l'approche zéro-déchets, d'autres essaient de penser la durabilité dans presque tous les domaines. Pour d'autres encore, les décisions responsables vont simplement de pair avec les décisions économiques. Mais presque aucun tiers-lieu n'avait de groupe de travail dédié aux démarches écoresponsables et rares sont ceux dont la démarche semble

---

bien structurée. Les guides tels que l'ISO 26 000, les Objectifs du Développement Durable (ODD) ou un bilan d'intérêt général<sup>7</sup> ne sont pratiquement jamais consultés (seul la Malzfabrik a fait un bilan et l'Impact Hub Bâle a évalué la contribution aux ODD dans le tiers-lieu lui-même). En revanche, il semble que ce soit l'ADN même des tiers-lieux, souvent basé sur les valeurs de la transition socio-écologique, qui fait que les choix et comportements de ces acteurs sont naturellement tournés vers l'écoresponsabilité et la responsabilité sociale. Ce sont souvent des individus engagés qui font avancer des projets ambitieux et participatifs, soutenus par les coordinateurs des tiers-lieux.

Dans le domaine de l'éco-conception et du réemploi, on a pu observer des démarches en partie similaires à celles de la conception de l'aménagement intérieur de KaléidosCOOP. Des nombreuses idées d'animation de la communauté des tiers-lieux pourraient être adaptées sous une forme similaire pour KaléidosCOOP. Les nombreux chantiers participatifs dans divers domaines et l'implication du grand public par le biais d'ateliers sont particulièrement inspirants. Enfin, les entretiens ont révélé des précieuses connaissances basées sur l'expérience pratique.

Le terme tiers-lieu englobe une très grande variété de projet différents ; allant de projets militants écologiques jusqu'au projets axés plutôt sur des sujets culturels ou économiques. Grâce à sa constitution en tant que PTCE, le projet KaléidosCOOP regroupe en lui-même une grande variété d'acteurs. Son positionnement entre deux mondes (celui de l'ESS et celui des entreprises classiques) fait la richesse du projet et la force de son impact. En s'inspirant pour ses démarches écoresponsables des projets tiers-lieux très variées et en mettant l'accent sur un aménagement responsable déjà en amont de l'ouverture, il franchit le premier pas vers un engagement écoresponsables ambitieux. Le deuxième pas sera donc d'augmenter son impact. C'est là où KaléidosCOOP avec ses axes emploi/entrepreneuriat mais aussi en s'ouvrant en tant que PTCE aux entreprises classiques pourrait multiplier ses impacts. Pour cela il pourrait être utile de donner une forme « commune dans le monde des entreprises » à sa démarche de responsabilité sociétale comme une labellisation ou une mise en avant de ses contributions aux ODDs. Même si ce côté « communication » peut aussi être critiqué par les parties les plus militantes. C'est une réflexion qui devrait être abordé stratégiquement. En tous cas, la mise en réseau de KaléidosCOOP est indispensable pour cet effet de « résonance positive » de son impact dans son territoire.

---

<sup>7</sup> Le bilan d'intérêt général (en allemand : Gemeinwohlbilanzierung) est une procédure d'évaluation pour les particuliers, les communes, les entreprises et les institutions, qui permet de vérifier dans quelle mesure ils servent l'intérêt général. Les aspects écologiques, sociaux sont évalués, ainsi que d'autres aspects. La procédure fait partie de l'économie du bien commun et a été développée par Christian Felber. Ces dernières années, elle gagne en notoriété dans les pays germanophones.

## 3.2. RÉSEAU DES TIERS-LIEUX TRANSFRONTALIERS

### CONTENU / OBJECTIF

Les objectifs de la mission « Soutenir l'animation d'un réseau de tiers-lieux écoresponsables » étaient **d'initier des partenariats avec d'autres tiers-lieux de la région du Rhin supérieur, d'identifier les besoins de coopération transfrontalière, ainsi que d'explorer les opportunités de coopération et de promouvoir le thème du développement durable au sein de ce réseau.** Il servira à simplifier « *l'échange de bonnes pratiques et permettra de mener des actions conjointes pour le développement durable* » (dossier Interreg) sur tous les niveaux et également de « *promouvoir les concepts, outils et dispositifs de suivi de consommation appliqués dans le cadre de l'efficacité énergétique* ». Les critères d'évaluation dans l'OSP « *Développer un lieu ressource de coopération transfrontalière* » étant entre autres le :

- Nombre de partenariats noués avec des tiers-lieux transfrontaliers
- Nombre de partenaires allemands et suisses dans ce réseau
- Nombre des participants aux ateliers transfrontaliers de KaléidosCOOP
- Nombre d'actions de coopération transfrontalière et de temps d'échange transfrontalier mis en place par les acteurs au sein de KaléidosCOOP

Un autre objectif auquel le travail en réseau transfrontalier permet de répondre est l'objectif Interreg 5 « *mettre en relation les acteurs allemands et français sur la thématique des tiers-lieux* ».

L'enjeu de cette mission n'est donc pas exclusivement de nouer des partenariats avec d'autres tiers-lieux, mais aussi avec d'autres acteurs de l'autre côté du Rhin potentiellement intéressés par la thématique des tiers-lieux et des coopérations avec des acteurs de l'ESS en Alsace, comme par exemple des acteurs de l'économie sociale allemands.

### MÉTHODE + OUTILS

#### Réseau transfrontalier des Tiers-lieux

Comme je n'ai aucune expérience de l'animation de réseaux, j'ai d'abord cherché des sources qui me fourniraient un aperçu des connaissances utiles. Le guide pratique « Animer un réseau » (Berthoud et al., 2019) s'est avéré pratique pour cela.

Tout d'abord, au cours de plusieurs réunions d'équipe et de l'étude du dossier Interreg, j'ai essayé de mieux comprendre le cadre géographique, le groupe cible, la « raison d'être » et « l'objectif » des Réseaux des tiers-lieux transfrontaliers et de connaître l'état actuel du réseau. Le but était d'identifier plus facilement les acteurs concernés, de communiquer avec eux de manière ciblée et de développer des formats adéquats pour animer le réseau. Il a été établi que le réseau transfrontalier se limite aux acteurs de la région du Rhin supérieur, mais qu'il peut inclure les trois nations.

---

Cette phase a coïncidé avec la création d'un réseau de tiers-lieux dans la région Grand Est par certains acteurs et des réunions régulières de tiers-lieux strasbourgeois. KaléidosCOOP fait partie de ces réseaux. Il est donc logique de coopérer avec ces acteurs, de se positionner de manière complémentaire à ces réseaux existants, de ne pas se mettre en travers de ces réseaux mais d'y ajouter une option transfrontalière supplémentaire. En parallèle, la participation à ces rencontres a été l'occasion d'apprendre du travail de construction du réseau à travers le rôle d'un participant.

En juin, je me suis donc rendu à Metz avec ma responsable, Agathe Guillet, pour participer à la réunion de réseau du tiers/lieux Grand Est au nom de KaleidosCOOP. D'une part, il était utile de constater que le thème de l'écoresponsabilité est déjà abordé au sein de ce réseau et, d'autre part, de savoir ce qui se passe lorsque la constitution formelle d'un réseau est effectuée trop rapidement. Lors de cette réunion, il est apparu clairement qu'il y avait un grand besoin d'échange (non) structuré entre les acteurs afin de construire des relations et de définir une raison d'être commune du réseau, les motivations et les besoins pouvant être très différents. Ce besoin est probablement accentué par la grande hétérogénéité de forme, de taille et de localisation des tiers-lieux.

La réunion a été une bonne occasion de discuter avec les différents acteurs des tiers-lieux appartenant à la région du Rhin-Supérieur et d'en repérer déjà certains intéressés par des échanges avec des acteurs de la partie germanophone. Cette expérience a montré qu'un réseau a besoin d'une vision claire et partagée par ses membres. Après quelques recherches en ligne, j'ai découvert que peu d'acteurs germanophones de la région Rhin-Supérieur, très hétérogènes, pourraient être repérés pour le réseau. J'ai décidé de me détourner de l'approche méthodologique très structurée et d'investir dans un premier temps dans un travail partenarial avec ces acteurs.

Concrètement, j'ai noué de nouvelles relations avec des tiers-lieux germanophones et surtout repris des contacts déjà existants mais qui s'étaient essouffés depuis un certain temps. Lors de ces rencontres, j'ai présenté KaléidosCOOP et l'état actuel du projet, je me suis renseignée sur les coopérations transfrontalières existantes et j'ai évalué l'intérêt et les besoins éventuels pour des thèmes et des partenariats transfrontaliers.

La plupart du temps, je n'ai abordé le thème de du développement durable qu'en marge, afin d'avoir une idée de l'opinion de l'autre et d'éviter que l'intérêt pour l'échange ne diminue en raison d'une délimitation trop étroite du thème de la coopération. Ainsi, j'ai évité un entre-soi des acteurs déjà engagés et ouvert éventuellement des portes pour inspirer des partenaires moins engagés jusqu'à présent. En effet, les coopérations transfrontalières sont également importantes pour KaléidosCOOP dans le domaine du marché du travail et de l'entrepreneuriat. La question environnementale peut s'aborder de manière secondaire mais reste bien présente. Il serait également judicieux d'élargir la notion d'écoresponsabilité dans le domaine du travail en réseau à la notion de la contribution au développement durable ou à la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) et éventuellement

---

aussi de s'en servir des référentielles connus comme l'ISO 26 000 ou du concept des Objectifs du Développement Durable (ODDs) pour échanger autour de ces sujets. Cette question sera encore abordée de façon plus détaillée dans le chapitre 3.3.

### *RÉSULTATS/ PISTES D'ACTION*

Les échanges ont permis de mieux connaître les différents profils de tiers-lieux de la région du Rhin supérieur, d'avoir un aperçu de leur travail sur l'écoresponsabilité, de mieux comprendre leur intérêt et les thèmes possibles en matière d'échanges transfrontaliers, les coopérations déjà existantes et les freins possibles en lien avec les formats transfrontaliers et de mettre en contact les premiers acteurs.

Les acteurs/tiers-lieux qui ont fait partie de ce travail de mobilisation de partenaires, les différentes interactions (occasions) et les différentes préconisations qui en découlent sont documentées dans l'annexe 7 « Partenariats transfrontaliers et pistes d'actions en 2021 ». Sont répertoriés ici un total de 8 acteurs allemands, 3 acteurs suisses et 4 acteurs français de la région du Rhin supérieur (et autour) avec lesquels un contact a été établi.

Il existe quelques tiers-lieux que KaléidosCOOP peut mettre en relation en tant qu'intermédiaire, comme le TPO Offenburg, qui prévoit l'aménagement d'une friche industrielle en tiers-lieu « Canvas 22 », avec le Gundeldinger Feld et le Werkraum Warteck à Bâle, sur le thème de la remise en état circulaire des friches industrielles. De même, les architectes du projet seront invités mi-novembre 2021 à une visite de chantier par KaléidosCOOP, occasion de mettre en avant les réflexions et décisions prises concernant l'écoresponsabilité dans le projet KaléidosCOOP. À Tübingen, un projet de tiers-lieu en cours d'élaboration a également été identifié. Le Conseil d'Administration du Werkraum Warteck est également intéressé par une visite de KaléidosCOOP, tout comme l'exploitant du Gundeldinger Feld, qui envisage un projet similaire à Bâle.

Ce travail de mise en réseau et d'ancrage territorial est un premier pas pour déclencher un cercle vertueux au niveau du territoire avec la diffusion des valeurs et de la démarche écoresponsable (voir de sa démarche RSO) de KaléidosCOOP, qui se répercute dans les interactions de la SCIC avec toutes ses parties prenantes.

Les échanges ont également servi à diffuser la thématique de tiers-lieux en Allemagne. Afin de présenter le projet KaléidosCOOP dans le sens d'une ouverture vers l'Allemagne et du développement de nouveaux partenariats, j'ai créé une présentation en allemand de KaléidosCOOP. J'ai pu la présenter au « Verband Region Rhein-Neckar » lors de la 1ère réunion du réseau le 6 octobre 2021 sur le sujet « L'économie sociale dans la région métropolitaine du Rhin-Neckar (MRN) », et ainsi rendre plus concret le travail de la CRESS et le sujet des tiers-lieux en France ou encore à la ville de Karlsruhe lors de l'atelier « Écosystèmes écologiques et économiques » avec l'Eurométropole. Lors de ces manifestations j'ai d'ailleurs mis un accent fort sur la contribution du projet KaléidosCOOP au développement durable du territoire et j'ai pu constater un fort intérêt pour le projet et pour son impact sur le territoire.

### 3.3. DISPOSITIFS DE SUIVI D'IMPACT

#### CONTENU / OBJECTIF

Pour cette mission, on m'a demandé de faire une proposition sur les dispositifs de suivi de l'impact environnemental des usagers et leur adéquation avec le projet KaléidosCOOP.

Dans le dossier INTERREG est spécifié comment KaléidosCOOP contribuera au développement durable du Rhin Supérieur. Dans le **but de sensibiliser à l'efficacité énergétique**, il est préconisé de mettre en place des dispositifs de suivi en temps réel et une signalétique indiquant l'évolution des consommations quotidiennes des usagers du site et leur contribution au changement climatique. Il est également préconisé que les acteurs installés à KaléidosCOOP s'engagent dans une logique de performance énergétique. Concrètement, il s'agit de **mettre en place des outils qui permettent aux utilisateurs sur place de « suivre leur consommation grâce à des outils et de la signalétique : consommation des fluides, production de déchets et taux de recyclage, compostage, économies d'eau réalisées grâce aux eaux pluviales récupérées, consommation alimentaire et part bio/local, transport en mobilité douce, etc. Les acteurs installés à KaléidosCOOP s'engagent dans la transition écologique et dans une logique de performance énergétique. Chaque occupant pourra mesurer sa contribution au changement climatique et enclencher sa propre démarche de transition. »**

Le but est alors de pouvoir évaluer, suivre et optimiser les consommations énergétiques et en même temps sensibiliser les usagers aux comportements écoresponsables.

En tant que livrables de l'OSP « *mettre en place un accompagnement structurant sur la transition écologique et sociétale* » sont listées :

- Le nombre d'entreprises du site suivies dans le cadre de la transition énergétique
- Le nombres d'outils, de concepts et d'équipements permettant la réduction énergétique du site
- La réalisation d'actions de sensibilisation en lien avec la transition écologique et sociétale

Il s'agit donc de **mener une réflexion sur la stratégie et les outils les plus adéquats pour atteindre ces objectifs ambitieux, compte tenu du contexte du projet et les ressources dont dispose la SCIC.**

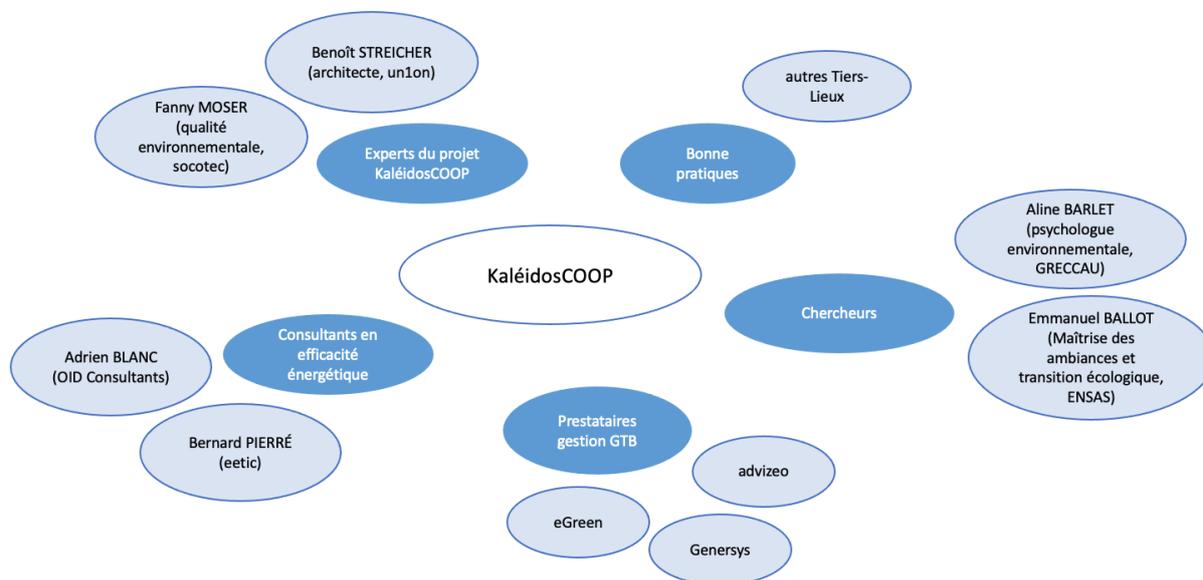
#### MÉTHODE + OUTILS (ET EXPLIQUER CHOIX)

##### Entretiens avec des experts

Les co-pilotes du projet se réfèrent dans le dossier Interreg à un projet de suivi de consommations énergétiques découvert lors d'une visite apprenante dans l'écosystème Darwin (Bordeaux). Afin de mieux comprendre la commande et le projet de référence qui avait inspiré les co-pilotes à concevoir la

mise en place de dispositifs de consommation, une recherche auprès du projet en question a été effectuée pour ensuite échanger avec d'autres experts sur le sujet. Le but était de mieux comprendre l'adéquation des dispositifs de suivi en temps réel avec le projet et la question de l'efficacité de ces dispositifs de suivi de consommation en temps réel pour réduire les consommations. Les experts interrogés issus des divers domaines en lien avec le sujet figurent dans Figure 2. Certains prestataires ont également été contactés afin d'avoir une idée des différentes offres, de la démarche, des ressources nécessaires à l'installation d'un système d'information énergétique (SIE) et de son exploitation. De même, l'architecte et une responsable du promoteur immobilier ont été interrogés afin de mieux comprendre, grâce à un état des lieux, quels appareils de mesure et quelles installations techniques (interrupteurs, détecteurs de mouvement, etc.) sont déjà prévus et à quel endroit et quelle est la marge de manœuvre dont disposent les utilisateurs du lieu pour agir sur leurs consommations.

Afin d'obtenir des informations encore plus détaillées au niveau des installations techniques prévues, qui sont en grande partie une condition préalable à la planification éventuelle d'un système de mesure élargi, j'ai dressé une liste de questions (Annexe 8) qui ont été transmises par le MO aux architectes et par ces derniers aux prestataires compétents. Au moment de la rédaction de ce travail, les questions sont encore en cours de réponse et une réunion avec les architectes et les MO est prévue pour compléter l'état des lieux.



**FIGURE 2 : EXPERTS INTERROGÉS POUR LE SUJET DES DISPOSITIFS DE SUIVI ÉNERGÉTIQUE**

Les entretiens n'ont pas été structurés afin de rendre justice à la complexité du sujet et à l'hétérogénéité des experts interrogés. J'ai adapté spontanément les questions au domaine d'expertise et au cours de la conversation, la question directrice étant l'adéquation des dispositifs du suivi des consommations des fluides en temps réel.

---

### Recherche bibliographique

Pour élargir encore ma compréhension du sujet, j'ai complété les entretiens par une analyse documentaire sur la gestion de l'énergie, le décret tertiaire<sup>8</sup>, les critères de la labellisation Effinergie, la sensibilisation à l'efficacité énergétique et les outils du changement comportemental. J'ai intégré ces sources dans un répertoire général de ressources concernant les démarches écoresponsables au bureau, que j'ai rendu disponible sur un stockage cloud qui pourra servir dans le futur comme plateforme de ressources alimentée collectivement pour la coordinatrice de KaléidosCOOP et pour le travail de l'ÉCOMité sur divers sujet en lien avec l'écoresponsabilité.

### *RÉSULTATS/PISTES D'ACTION*

J'ai résumé au MO les résultats et les conclusions de mes recherches, je l'ai informé des obligations réglementaires pour les exploitants des bâtiments du secteur tertiaire qui découlent du décret tertiaire et j'ai donné un aperçu de la collecte de résultats et de ressources.

Dans le tableau 4 les résultats des entretiens avec les experts sont synthétisés. Le tableau 5 résume les échanges avec les différents prestataires des Systèmes d'Information Énergétique (SIE).

---

<sup>8</sup> Paru au Journal Officiel en juillet 2019 et entré en vigueur en octobre de la même année, le décret dit « décret tertiaire » précise les modalités d'application de l'article 175 de la loi ÉLAN qui impose la réduction de la consommation énergétique finale pour les bâtiments à usage tertiaire et donne ainsi une base réglementaire à l'obligation de performance à atteindre. (Source : <https://www.socotec.fr/nos-solutions/conseil-technique/exploitation-maintenance/performance-energetique/decret-tertiaire>)

**TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DES ENTRETIENS D'EXPERTS**

Nom	Structure	Points avancées
<p><b>Aline BARLET</b></p> <p>Chercheuse psychologue environnementale / Enseignante école d'architecture</p>	<p><i>Groupe Recherche Environnement, Confort, Conception Architecturale et Urbaine - GRECCAU (Bordeaux)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Retour sur le projet « Métrologie Innovante des Usages du bâtiment pour la Sobriété Énergétique et les Eco-Comportements » (MIUSEEC) qui a été suivi par la chercheuse dans le tiers-lieu Darwin à Bordeaux (<i>voir aussi les rapports de recherche Cloud &gt; démarches écoresponsables &gt; 01 Eco-Aménagement.Sensibilisation &gt; 02 échanges &gt; échanges experts &gt; MIUSEEC_Darwin_A.Barlet</i>)</li> <li>● Les usagers ont <b>refusé d'adhérer à une démarche de « jeux compétitif »</b> car cela n'aurait pas été en cohérence avec les valeurs du lieu</li> <li>● Les effets du dispositif sur les comportements étaient minimes car <b>la sensibilisation de la plateforme numérique n'a pas été accompagnée avec une animation humaine et démarche collective</b></li> <li>● De plus, pour les salariés des organisations sur place il n'y avait pas l'effet d'économies financières (comme on l'observe avec l'installation des compteurs pédagogiques comme LINKY dans les habitats particuliers)</li> <li>● Afin d'obtenir des effets significatifs sur les comportements il faut <b>diversifier la communication</b></li> <li>● La <b>communication doit rester toujours positive et ne jamais être culpabilisante</b></li> <li>● L'objectif doit être : inciter aux écogestes sans faire trop de compromis sur le confort</li> <li>● La démarche doit passer par une facilitation/travail par les <b>ATTITUDES / COMPORTEMENTS / CONDITIONS</b></li> <li>● <b>Rôle clé du management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ doit inciter sur ces aspects (par exemple accorder du <b>temps supplémentaire dédié aux démarches écoresponsables pour les salariés</b>)</li> <li>○ <b>Accompagnement au changement</b> au moment de l'aménagement des futurs locaux (Sensibiliser les usagers aux futures conditions / Les faire se sentir impliqués / Communiquer sur les risques / Montrer qu'il y a l'option d'évoluer ensemble)</li> <li>○ être attentif par rapport aux risques possibles</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Emmanuel BALLOT</b></p> <p>Maître de conférences ENSAS / Chercheur laboratoire AMUP (Construction, ingénierie, Maîtrise des ambiances et transition écologique)</p>	<p><i>Institut National des Sciences Appliquées -INSA (Strasbourg)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pour arriver au facteur 4 Carbone il ne faut pas s'arrêter à la diminution de l'éclairage et à éteindre les ordinateurs</li> <li>● Pour des effets considérables il faudrait <b>baisser le chauffage et donc avoir comme but une acceptabilité de moindre confort</b></li> <li>● Conseil concernant les prestataires <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Genersys va mettre en place un écran (domotique + écran) =&gt; plus facilement personnalisable mais aussi plus cher (suivi annuel)</li> <li>○ Egreen fait du coaching et offre des solutions moins chères</li> <li>○ Pour une collaboration avec des projets étudiants nous pourrions contacter la Zone Atelier Expérimentale Urbanisme</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Bernard PIERRÉ</b></p> <p>Écoconseiller / conseil en systèmes d'information énergétique (S.I.E) et accompagnement /pilotage de démarches de</p>	<p><i>Eetic (Efficacité énergétique, au carrefour des T.I.C., de l'énergie et du développement durable)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Il vaut mieux avoir <b>un bâtiment passif et des usagers actifs</b> que le contraire</li> <li>● Aujourd'hui nous trouvons <b>souvent des compteurs / matériel / données superflues</b>, pas bien exploitées</li> <li>● Si on donne toutes les responsabilités (et les données) à un prestataire on risque de ne pas avancer en interne</li> <li>● Cependant : <b>avec une gestion technique du bâtiment bien exploitée on peut faire des économies de l'ordre 30-40 %</b></li> <li>● La volonté de la direction est essentielle</li> <li>● Il faut impliquer les acteurs concernés (COPIL, groupe transversale afin de co-construire la démarche)</li> </ul>

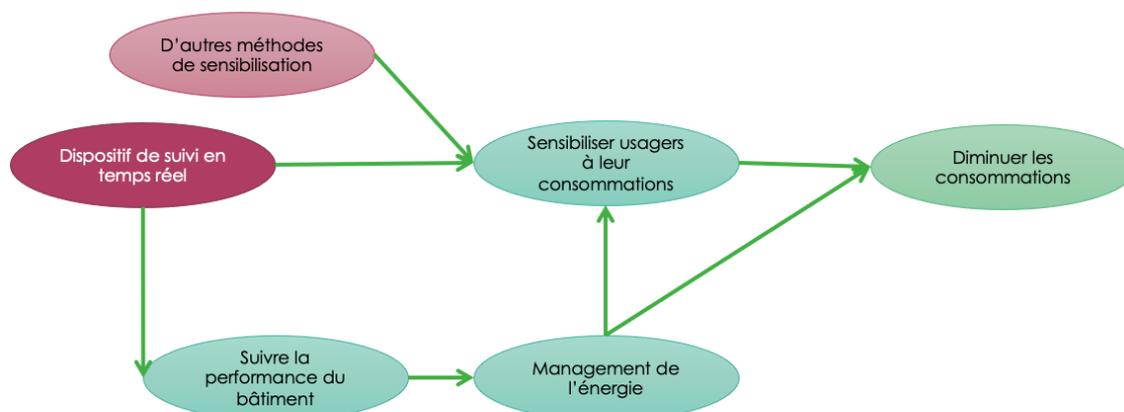
<p>maîtrise de l'énergie</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensuite, il faut définir qu'est-ce qu'il faut mesurer en cohérence avec les objectifs, cela passe par un état des lieux : <b>analyser le réseau de collecte de données et la définition des ressources financières/temporaires</b></li> <li>• Il faut <b>définir un responsable qui suive les compteurs et qui fait le lien avec les paramètres de l'environnement (changement de saisons, etc.)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cette « mesure-vérification » passe par un protocole de suivi comme défini dans la démarche du management d'énergie (Norme ISO 50 001)</li> </ul> </li> <li>• <b>Une formation référent d'énergie dure environ 5 jours</b> et concerne les porteurs du projet (elle doit inclure l'animation d'équipe)</li> </ul>
<p><b>Adrien BLANC</b>  Consultant efficacité énergétique</p>	<p><i>Oid consultants</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évidemment, plus il y a de capteurs, mieux c'est. Mais si on ne les exploite pas par manque de temps de la personne référente, c'est dommage</li> <li>• Il est important de penser indicateurs de performance à l'étape de la définition du projet et de se demander <b>à quoi va servir chaque capteur</b></li> <li>• <b>La télérelève est intéressante car cela ne coûte pas beaucoup plus cher à l'installation et permet de voir ce qu'il se passe la nuit, le week-end, en occupation, hors occupation, etc.</b> Une relève manuelle même hebdomadaire nous permettra de nous rendre compte d'une dérive mais pas de l'expliquer. En télérelève, on peut savoir à quel moment précis on n'a pas été efficace et donc plus facilement trouver pourquoi.</li> </ul>
<p><b>Benoît STREICHER</b>  L'Architecte KaléidosCOOP</p>	<p><i>un1on</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les utilisateurs peuvent agir sur : Température, mais elle sera homogène pour les deux étages Éclairage centralisé + éclairages individuels Brise soleil orientée + ouvrir les rideaux individuellement Fenêtre s'ouvrent, mais il vaut mieux ne pas les ouvrir en hiver ni en été car il fait très chaud car ça peut perturber la ventilation (ventilation double flux =&gt; échangeur / risque de perturbation par fenêtres ouvertes) Eau chaude Il aurait un plan avec tous les compteurs installés</li> </ul>
<p><b>Fanny MOSER</b>  Chargée d'affaires, expert métier en thermique et qualité environnementale des constructions</p>	<p><i>Socotec</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Labellisation : Référentiel Bee Tertiaire mention équivalente Effinergie</li> <li>• Dans le cahier des charges est défini que KaléidosCOOP installera des capteurs avec télé-relève (le nombre, l'emplacement et les flux ne sont pas définis)</li> <li>• Concernant le Décret Tertiaire : LOCUSEM doit créer un compte sur la plateforme OPERAT <ul style="list-style-type: none"> <li>○ il faudrait clarifier ça avec le propriétaire qui doit renseigner la consommation annuelle (toujours avant le 30.09.)</li> <li>○ Normalement ça commence en septembre 2022, mais s'il n'y a pas de consommations, il faudrait reporter plutôt en 2023</li> </ul> </li> <li>• Au moment de la livraison, KaléidosCOOP recevra un " Ecoguide " de 3B qui explique les installations (mais pas les écogestes) et les prévisions de consommation du bureau d'études (qui ne prend pas en compte les consommations des usagers quotidiennes comme des imprimantes, etc.)</li> </ul>

Prestataire	<b>OID Consultants</b>	<b>Genersys</b>
Site Internet	<a href="https://www.oid-consultants.com">https://www.oid-consultants.com</a>	<a href="https://www.genersys.fr">https://www.genersys.fr</a>
Interlocuteur	Adrien Blanc	Adam Michel
Offre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir où mettre les capteurs et surtout pourquoi</li> <li>- Pose des capteurs et installation + paramétrage du logiciel</li> <li>- Conseil sur les indicateurs, la pertinence des capteurs</li> <li>- Option de fournir et installer les capteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capteurs/logiciel =&gt; alarme pour défauts dans la ventilation, détecter des fuites etc. (interface d'équipe possible)</li> <li>- Formation des usagers + notice</li> </ul>
Prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>- demi-journée de planification sur site pour définir tous ces éléments. 550 € (frais de déplacement inclus)</li> <li>- Logiciel Grafana qui est open source et gratuit mais il faut compter les coûts ci-dessous pour son déploiement</li> <li>- 900 € pour la création de la machine virtuelle dédiée qui fera l'hébergement et l'installation du logiciel + création des accès initiaux.</li> <li>- 150 €/capteur pour sa programmation initiale dans le logiciel</li> <li>- Frais d'hébergement, de stockage des données et de maintenance : 30 €/mois + 7 €/capteur/mois</li> <li>- Après l'installation, la dernière étape est la programmation des indicateurs dans le logiciel et la formation des utilisateurs.</li> <li>- Formation d'une journée (5 personnes max) à la maîtrise de l'énergie (0,5 j) et à l'utilisation du logiciel (0,5 j). Il est possible de n'assister qu'à une partie de la formation selon l'intérêt des personnes concernées. 1200 €, prise en charge possible par un OPCA car nous sommes certifiés DATADOCK et QUALIOPI.</li> <li>- Pendant la formation ci-dessus, un TP sur le choix et la mise en place des indicateurs peut être proposé pour les valider.</li> <li>- Programmation des indicateurs dans le logiciel + programmation des alarmes : 2 jours de travail à distance soit 1300 €.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût difficile à estimer (entre 5.000 – 100.000 €), il faut analyser le projet en amont</li> <li>- Réunion de « diagnostic » environ 2h (sur place avec les plans CVC + plan électrique) =&gt; gratuite</li> </ul>
Prestataire	<b>Advizeo</b>	<b>E-green</b>
Site Internet	<a href="https://www.advizeo.io">https://www.advizeo.io</a>	<a href="https://www.egreen.fr">https://www.egreen.fr</a>
Interlocuteur	Florent de Maisoncelle	Jeremie Jean
Offre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de Gestion e l'Énergie (SGE)</li> <li>- Dispositif de collecte de données et fonctionnalités principales</li> <li>- (intégration des factures d'énergie + compteurs connectés IoT + GTB)</li> <li>- Plateforme de monitoring</li> <li>- Gestion de parcs mobiliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management de l'énergie via une plateforme en ligne</li> <li>- Formation des utilisateurs pour faciliter l'analyse des données</li> <li>- Possibilité de n'utiliser que les capteurs déjà existants (du coup délais de 48h car les données vont être récupérées chez les fournisseurs d'électricité)</li> <li>- Si on souhaite ajouter des capteurs supplémentaires (chauffage, éclairage, eau etc.) le suivi sera en temps réel</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité d'accompagner avec des actions de sensibilisation (des compétitions ou temps forts comme l'analyse de la consommation lors de la nuit vs. éteint la nuit), soit sur place soit juste en fournissant du matériel de communication/d'instruction</li> </ul>
Prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents envoyés se trouvent dans Prestataires SGE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plateforme (400-800 € par an)</li> <li>- Actions de sensibilisation entre 2500 – 5000 euros (moins chère si plusieurs)</li> <li>- Capteurs entre 150 – 400 € par capteur (quelques uns faciles à installer, d'autres ont besoin d'un technicien qui puissent se rendre sur place)</li> </ul>

**TABLEAU 5 : OFFRES DES PRÉSTATAIRES DES SYSTÈMES D'INFORMATION ÉNERGETIQUE**

La question de la mise en place des dispositifs de suivi de la consommation des ressources dans un bâtiment est un sujet qui se place entre la question du suivi de la performance d'un bâtiment et la sensibilisation des usagers à leurs consommations. La figure 3 illustre le contexte et le découpage thématique de la mission.



**FIGURE 3 : POSITIONNEMENT THÉMATIQUE DE LA MISSION**

D'un côté les dispositifs de retour d'information sur les consommations d'énergie etc. sont un outil d'information et de communication parmi d'autres pour faire évoluer les comportements des usagers. De l'autre côté des dispositifs classiques comme des systèmes d'information énergétique (SIE) sont principalement destinés au management d'énergie mais ils peuvent aussi avoir intégré une communication pédagogique des données ciblées aux utilisateurs non-experts.

J'ai donc décidé d'amener une réflexion sur ces deux sujets dans le contexte du projet KaléidosCOOP et leur superposition potentielle. Dans la suite se trouvent donc une partie sur les résultats et les préconisations concernant la mise en place d'un système du management de l'énergie et une autre

---

partie sur mes réflexions concernant la mise en place d'autres outils avec pour but de faire évoluer les comportements des usagers du tiers-lieu.

### Les dispositifs des retours d'informations dans le contexte d'un management énergétique

En vue de la mise en avant du sujet de l'efficacité énergétique du projet il semble pertinent de ne pas s'arrêter à la réhabilitation exemplaire du bâtiment en conformité avec les critères du référentiel Bee Tertiaire avec mention équivalente Effinergie (refus de la climatisation, optimisation de l'éclairage naturel, agencement bio-climatique). Ceci étant dit, cela diminuera assurément la nécessité de réduire les consommations en vue de la conformité avec le Décret Tertiaire. En complément, le fait de suivre, évaluer et optimiser les consommations des fluides assurera qu'un travail d'optimisation sera effectué tout au long de l'exploitation du bâtiment.

Pour cela une réflexion accompagnée par un consultant d'efficacité énergétique autour de la mise en place d'un système de management d'énergie (SME)<sup>9</sup> peut être utile afin de bien cibler, comment et avec quel budget dédié le suivi de la performance du bâtiment pourra se faire. Un tel système inclut normalement également la définition et la formation d'un référent en énergie et la mise en place d'un système adéquat de mesure qui peut encore évoluer selon les besoins identifiés.

Afin de faciliter l'accès, l'analyse et l'interprétation des données collectées par les compteurs télérelevés, le choix d'un logiciel peut être utile. En tout cas, il faut tenir compte de l'empreinte écologique du matériel et des données récoltées et donc il me semble pertinent d'appliquer un processus itératif d'implémentation du matériel en fonction des besoins pour assurer l'exploitation des données en mesures utiles. Le Référentiel BEE Tertiaire Rénovation préconise par exemple pour le suivi des consommations : « *une installation de comptage avec télé-relève couplée à un logiciel d'exploitation de données qui permet d'obtenir des tableaux des consommations annuelles, mensuelles ou journalières sur tous les points de comptage. Ce système doit comporter les comptages suivants : Chauffage / Chauffage des batteries des centrales de traitement d'air / Refroidissement des batteries des centrales de traitement d'air / Refroidissement / Eclairage / Eau chaude sanitaire / Pompe de circulation / Centrale de traitement d'air / Prises de courant.* » Un tel système doit bien sûr être adapté aux installations du

---

<sup>9</sup> Pour garantir le succès durable des mesures de réduction de la consommation d'énergie, il faut donc mettre en place un " processus d'amélioration continue ". C'est la base de la norme de qualité ISO 9001, connue depuis des années, et des nouvelles normes pour la gestion de l'énergie ISO 50001 et EN DIN 16247.

« La gestion de l'énergie est la combinaison de toutes les mesures qui assurent une utilisation minimale de l'énergie pour une performance requise. Elle se rapporte aux structures, aux processus, aux systèmes et aux conditions de construction ainsi qu'aux comportements humains. L'un des objectifs de la gestion de l'énergie est de réduire la consommation d'énergie privée ou d'entreprise ainsi que la consommation de matières premières. L'efficacité énergétique du ménage ou de l'entreprise doit ainsi être améliorée durablement. » (Wosnitza, F., 2012)

---

bâtiment et n'a de sens que si l'on dispose des compétences et des ressources en temps au sein de l'établissement pour évaluer régulièrement les données collectées.

L'objectif final devrait donc être de ne pas seulement afficher les consommations mais de planifier un management d'énergie, voire de former un référent énergie bâtiment pour suivre les consommations, identifier des pistes de réduction des consommations (au niveau des installations techniques, le système de suivi et les comportements des usagers) et faire ici le lien avec un travail sur un plan de sensibilisation diversifié.

Un autre aspect en faveur de l'élaboration d'un management de l'énergie est le fait que lors des échanges de bonnes pratiques, aucun des tiers-lieux interrogés n'avait mis en place une telle démarche ou un SIE pour faciliter le suivi de la consommation et la détection des anomalies. Les tiers-lieux sont souvent logés dans des friches industrielles ou d'autres bâtiments anciens traditionnellement mal isolés et parfois véritablement énergivores. Il est certainement judicieux de montrer ici quelles solutions écologiques, simples et peu coûteuses sont disponibles au moment de la rénovation et de l'utilisation des bâtiments pour suivre et réduire la consommation énergétique des friches industrielles. Ici, par exemple, la création d'une feuille de route pour l'établissement d'une SME simplifiée comme aide pour d'autres porteurs de projets de tiers-lieux serait envisageable.

### *Les dispositifs des retours d'information dans le contexte du changement comportemental*

Selon plusieurs experts et en particulier au vu de l'évaluation de A. Barlet sur l'impact du projet référent (MIUSEEC), un seul affichage des consommations de fluides ne suffit pas pour avoir un impact significatif sur les comportements des usagers.

Si c'est le cas pour la domotique en habitation particulière cet effet de « nudge <sup>10</sup> » adapté au contexte des ménages pour les compteurs Linky, n'est pas forcément transférable au contexte de l'exploitation des bâtiments tertiaires. Il manque ici l'aspect incitatif économique et le lien visuel direct entre

---

<sup>10</sup> « Un nudge est un aspect de l'architecture des choix qui modifie de manière prévisible le comportement des individus, sans pour autant interdire aucune des options et sans changer significativement leurs incitations économiques (...) En France, le ministère en charge de la Transition Ecologique, après une phase d'expérimentation, a décidé de généraliser en 2015 le déploiement des compteurs Linky. La mise à disposition des données de consommation aux ménages leur permet de visualiser en quasi temps réel leur consommation et ainsi, de mieux la contrôler. L'Ademe souligne aussi dans un avis sur les compteurs communicants, qu'ils peuvent contribuer à lisser les pointes de consommation, suivant le principe du nudge. » (Source : <https://reseaudurable.com/nudges-solution-miracle-transition-energetique/>)

---

comportement et consommation. Les experts ont tous souligné l'importance de la dimension humaine dans le suivi de l'efficacité énergétique et de la mobilisation des occupants.

Le potentiel persuasif des dispositifs de retour d'information sur les consommations d'énergie etc. varie en fonction des caractéristiques suivantes :

- *De l'émetteur ou de la source du message (« qui ? ») ;*
- *Du message lui-même (« quoi ? ») ;*
- *Du récepteur du message (« à qui ? ») ;*
- *Du canal de transmission du message (« comment ? ») et, notamment de la présence d'intermédiaires dans la chaîne de transmission de l'information. (ADEME, 2016)*

Ces outils de communication et d'information peuvent donc faciliter la mise en place de réflexes en apportant une information aux personnes sur elles-mêmes afin de guider leur comportement.

Investir dans une plateforme logicielle élaborée, comme dans le cas du projet MIUSEEC, qui mesure la consommation de ressources des utilisateurs de KaléidosCOOP en temps réel et la reflète sous une forme traitée de manière pédagogique, présente les inconvénients suivants :

- elle exige des utilisateurs qu'ils fournissent régulièrement des données (par exemple pour suivre la mobilité)
- elle doit être activement sollicitée pour le suivi (le retour d'information n'est pas immédiat et il n'est pas facile de le relier au comportement individuel / sans animation cette démarche s'essouffle dans le temps et presque personne ne fera appel à l'information)
- elle se concentre sur la consommation sans fournir d'informations sur les potentiels de réduction concrets (comme SIE)
- le caractère gadget (beaucoup de matériel et de données pour peu de changement de comportement)

Par conséquent, si les acteurs souhaitent pousser encore plus loin leur travail sur l'efficacité énergétique de KaléidosCOOP, il me semble beaucoup plus judicieux d'investir dans un management de l'énergie à ce stade (par exemple, pour commencer avec la formation d'un responsable de l'énergie) au lieu d'investir dans une plateforme numérique telle que celle utilisée à MIUSEEC. Mais avant tout, il me semble important de promouvoir un comportement respectueux de l'environnement de la part des utilisateurs avec une démarche de sensibilisation dans une logique d'amélioration continue. Celle-ci doit être conçue de manière interactive et participative. Bien entendu, dans le cadre d'un travail thématique, des mesures ou des diagnostics plus complets peuvent également être utilisés ici de manière sélective afin de montrer aux utilisateurs les possibilités d'amélioration ou les effets obtenus grâce à de nouveaux comportements. Il me semble judicieux d'utiliser des outils de mesure simples de la consommation de

---

ressources, de la production de déchets, de la mobilité douce, etc. de manière ciblée et sélective dans le cadre d'une mesure de sensibilisation plus large.

Le processus visant à influencer le comportement individuel ou même les normes sociales est complexe et peut être réalisé au mieux par une combinaison de différentes approches (ADEME, 2016). Ainsi, il me semble important pour un lieu comme KaléidosCOOP, ambitieux dans son engagement écologique, ancré dans les valeurs de la coopération et de la transition socio-écologique et qui accueillera des usagers et un public très hétérogène, de combiner différentes approches et outils dans le sens d'une sensibilisation et d'une mobilisation humaine et d'un encouragement à des comportements plus respectueux de l'environnement.

Des actions de mobilisation et des animations ciblées (par exemple dans le cadre d'un mois de la réduction des déchets ou de la mobilité douce, etc.) pourront offrir des opportunités pour que de nouvelles idées et initiatives émergent. Elles seront l'occasion de créer un sentiment de responsabilité chez le plus grand nombre afin que chacun contribue à rendre le lieu le plus durable possible. En utilisant trop de technologies « intelligentes », les utilisateurs risquent de devenir passifs ou de rester dans le rôle de « consommateurs » et de transférer la responsabilité à la technologie. Bien sûr, l'infrastructure doit rendre aussi facile que possible un comportement plus durable, et des outils tels que les détecteurs de mouvement, etc. peuvent être utilisés à cette fin. Mais en fin de compte, la mobilisation humaine offre la possibilité de créer un effet plus durable et multiplicateur, comme l'adoption des éco-gestes qui se répercutent aussi dans le comportement à la maison.

Afin de fournir des connaissances utiles et des exemples inspirants qui pourraient contribuer à l'élaboration d'un éventail adéquat de mesures de sensibilisation, j'ai commencé par résumer dans une présentation (Annexe 14) les différents niveaux d'intervention, diverses techniques et outils dont l'application combinée me semble judicieuse pour promouvoir des comportements écoresponsables dans le contexte d'un tiers-lieu. Une attention particulière est accordée à une variété d'outils analogiques et numériques des dispositifs de retour d'informations afin de répondre à la question d'origine de cette mission. Cette présentation fera partie de l'animation de l'ÉCOMité et sert à transmettre des connaissances de base théoriques, utiles afin de développer des actions concrètes, en plus des bonnes pratiques inspirantes vues dans d'autres tiers-lieux.

### 3.4. AUTRES ACTIONS : ÉCOMITÉ

#### OBJECTIF

À un peu moins d'un an de l'aménagement dans les nouveaux locaux, la SCIC KaléidosCOOP a du pain sur la planche. Diverses circonstances imprévues, telles que des goulets d'étranglement dans le secteur de la construction ou le départ d'un membre de l'équipe, augmentent la charge de travail des porteurs de projets. En ce moment, au niveau des démarches écoresponsables, l'attention des acteurs concernés se porte naturellement sur les aspects de durabilité afin de préparer le démarrage prochain des travaux de second œuvre (inclusion des clauses sociales dans les marchés publics, gestion des déchets pendant le chantier, etc. ). Cet état de fait laisse peu de temps à l'équipe pour traiter avec l'attention nécessaire tous les sujets et notamment pour continuer le travail que j'ai mené pendant le stage.

Afin de **s'assurer qu'il existe une entité de KaléidosCOOP qui continue ce travail sur l'écoresponsabilité et qui promeut le sujet en son sein après la fin de ma mission professionnelle**, j'ai proposé de créer pour la rentrée 2021, un groupe de travail composé de futurs utilisateurs du site volontaires, portant le nom « ÉCOMité ».

Je tenais également à créer un espace qui permettrait aux personnes des différentes organisations de mieux se connaître, avant même d'emménager dans les locaux. Le format Open Space, dans lequel les différentes structures de KaléidosCOOP se retrouveront, a beaucoup de potentiel pour enrichir les organisations locataires et leurs employés (facilitation de la coopération, partage de l'espace et des coûts matériels, grande cuisine commune, salle de sport, etc.). Cependant, ce format comporte aussi certains risques de conflits entre locataires et exigent certaines concessions de la part des employés quant à leur confort (bruit, agitation, distances plus longues, etc.). Pour éviter cela, il semble judicieux de créer des occasions de **renforcer l'identification des futurs locataires avec le nouveau lieu de travail et de construire une culture commune**. (Ce sujet est traité plus en détail dans l'approfondissement thématique). En définitif, le succès et l'impact d'un tiers-lieu dépendent fondamentalement de la qualité des relations entre les participants. Le moment de l'emménagement étant un moment critique pour la future dynamique du lieu, il me semble important de **tisser déjà en amont des relations positives entre les différentes organisations, ainsi qu'entre les locataires et leur futur lieu de travail**.

Les objectifs de la création de ce groupe de travail sont divers et se situent à différents niveaux (écoresponsabilité, culture commune, coopération, management de la connaissance) :

- Créer une opportunité de rencontres pour les futurs utilisateurs/ leurs organisations ;
- Promouvoir un échange de bonnes pratiques dans le domaine du développement durable entre les différentes organisations ;
- Créer des moments favorisant une culture commune ;

- 
- Renforcer l'identification au lieu et l'appropriation de ce dernier par les futurs utilisateurs ;
  - Contribuer à la qualité de vie au travail (QVT) en donnant l'opportunité de s'impliquer dans des sujets d'importance ;
  - Créer une entité régulière qui promeut le thème de l'écoresponsabilité, notamment au 1er étage de KaléidosCOOP, qui sert de plateforme de communication et de médiation entre les différents utilisateurs et l'administration ;
  - Bénéficier de l'intelligence collective à travers un processus de co-construction ;
  - Développer des solutions plus appropriées aux besoins des utilisateurs afin d'accroître l'acceptabilité des mesures ;
  - Élaborer collectivement un plan d'action ;
  - Une instance de réflexion et/ou de prise de décision collective ;
  - Créer un noyau d'ambassadeurs de l'écoresponsabilité ;
  - Créer un espace qui invite à la créativité et à l'expérimentation.

## MÉTHODE

### Lancement du groupe de travail

Pendant les vacances d'été, j'ai présenté la proposition à la majorité des membres du « KOPIK K » afin de m'assurer de la pertinence de cette idée, d'obtenir leur adhésion et de trouver le bon moment pour lancer le groupe de travail. Pour fonder le groupe de travail, j'ai fixé quelques dates clés qui me semblaient raisonnables à l'époque ; par exemple, une réunion de deux heures le matin, tous les deux mois le mardi, afin que le temps à consacrer ne soit pas un gros obstacle à la participation.

Le Point COOP m'a semblé être un endroit approprié pour travailler ensemble, car il est également situé dans le quartier de la COOP, possède une atmosphère créative et est de toute façon réservé à KaléidosCOOP, tous les mardis.

Une réunion avec une visite du chantier pour les futurs locataires ayant eu lieu fin août, j'en ai profité pour présenter le groupe de travail aux représentants des structures et pour les inviter à la première réunion. Pour cela, j'avais préparé une courte présentation (Annexe 11) qui abordait les aspects : quoi, quand, comment, pourquoi. Comme le groupe et son fonctionnement doivent aussi être co-construits, j'ai bien indiqué quelques champs de travail possibles pour les six premières réunions avant l'emménagement à KaleidosCOOP.

---

J'ai également proposé d'animer les premières réunions jusqu'à ce que le groupe développe une dynamique indépendante. J'ai fait circuler une liste de participation et, plus tard, j'ai envoyé un courriel avec une option pour s'inscrire à toutes les organisations, en proposant de la relayer à leurs collaborateurs.

### Planification et mise en œuvre des ateliers

Pour la première réunion, j'ai élaboré un plan de réunion appelé « Bazar des Bonnes Pratiques » (Annexe 12). L'idée de cette première réunion était d'apprendre à se connaître autour d'un simple sujet d'échange « les écogestes », de valoriser les bonnes pratiques des différentes organisations, idéalement d'apprendre les uns des autres ainsi que de saisir les différentes attentes/visions/motivations pour le travail sur les démarches écoresponsables. L'échange sur ce thème a également permis de générer des premières idées pour KaleidosCOOP (sans être influencé par les résultats de ma recherche sur les bonnes pratiques).

Il a été possible d'avoir un aperçu de l'état d'avancement des organisations dans leur travail sur l'écoresponsabilité et la prise de conscience des participants dans ce domaine, afin de pouvoir tirer des conclusions pour les réunions futures.

Quelques moments informels et ludiques pour faire connaissance et échanger étaient prévus pour contribuer à créer une atmosphère informelle et créative. J'ai consciemment décidé de ne pas adopter un format frontal afin de ne pas tomber dans un « rôle d'enseignant » actif dès le début et de ne pas placer les participants dans une position d'attente passive. J'ai cependant créé autant de moments de participation que possible afin de rester un maximum ancrée dans la posture de la « facilitatrice ». Je n'ai inclus qu'une petite intervention sur le thème de la « Théorie du comportement planifié » afin d'ouvrir encore plus le champ des solutions lors du partage d'idées. Afin de renforcer l'engagement des participants et pour les inviter à participer, nous avons décidé ensemble, après un tour de table à la fin des deux heures, de la prochaine date de réunion et de son contenu global.

J'ai documenté les tableaux de papier élaborés au cours de la réunion avec des photos et j'ai ensuite créé un petit protocole de photos, que j'ai placé sur un dossier de ressources en ligne créé spécialement pour l'ÉCOmité. Je l'ai ensuite envoyé à tous les participants et à ceux qui avaient signalé leur intérêt à participer mais qui n'ont pas pu le faire à la date en question; le tout accompagné d'un court courriel (bilan et perspectives pour la prochaine réunion avec un Save the Date).

### *RÉSULTATS / PISTES D'ACTION*

Au total, 18 personnes ont signalé leur intérêt, mais finalement, seules 6 personnes de 3 organisations différentes étaient présentes à la première réunion. Le petit groupe a permis un échange très personnel et intense.



---

Avec la mobilisation de ce groupe de travail une première contribution à l'objectif est apportée : « *Un accompagnement permettra de mobiliser les utilisateurs autour d'une démarche environnementale continue.* » (Interreg) .

### 3.5. AUTRES ACTIONS

Le travail sur le réemploi des matériaux étant relativement avancé au début de mon stage (architectes déjà en contact avec BOMA, Emmaüs partenaire du projet, utilisation de matériaux recyclés, divers matériaux provenant du propre chantier et d'un autre chantier à Strasbourg, stockés temporairement en vue de leur réemploi, appel à l'analyse de l'inventaire des futurs locataires, etc.), je me suis limitée ici à transmettre à l'équipe, sous la forme d'une liste d'inspiration mensuelle, des ressources et de l'inspiration provenant d'autres projets de tiers-lieux qui mettent également en avant le thème de la circularité et expérimentent le réemploi des matériaux de construction. J'ai cependant mis fin à cette initiative après que deux de mes interlocutrices principales aient quitté le projet. J'ai également pris contact avec un collègue de la formation qui a fait son stage chez Leroy Merlin dans le domaine de la gestion des déchets et avec la responsable de la Banque de l'Objet afin d'explorer des possibles pistes de coopération.

Lors de ma présentation du projet à Mannheim, j'ai rencontré un co-organisateur d'EUSES<sup>11</sup> 2020, par l'intermédiaire duquel la SCIC KaléidosCOOP peut acheter 16 bureaux modulaires en bois, fabriqués par des artisans locaux et utilisés dans un espace de coworking. Non seulement ils sont bon marché et produits équitablement à partir de matières premières renouvelables, mais ils ont aussi une conception modulaire de manière à pouvoir être assemblés et utilisés comme une petite scène. Ils sont bien adaptés pour meubler le futur espace de coworking au premier étage, contribuent à la flexibilité de l'espace et donc à l'optimisation prévue de la surface disponible.

---

<sup>11</sup> European Social Economy Summit



**IMAGE 8 : BUREAUX EN BOIS POUR KALEIDOSCOOP EN PROVENANCE D'UN COWORKING ALLEMAND**

Je n'ai malheureusement pas eu le temps d'élaborer une signalétique bilingue pendant mon stage, mais j'espère pouvoir le faire à l'avenir en collaboration avec l'ÉCOMité afin de développer une communication adaptée. Pour une signalétique relative à l'aménagement écoresponsable du tiers-lieu, j'ai proposé au MO une combinaison de texte courts et ludiques avec un QR code qui mène à une vidéo dans laquelle un acteur du projet (architecte, maître d'ouvrage, BOMA, etc.) approfondit un sujet de son point de vue dans une petite interview. Cela évite ainsi de placer dans les locaux des panneaux d'explications trop lourds (rarement lus et très longs car aussi bilingues), de rendre plus accessible des sujets techniques et de répondre en même temps à l'objectif de « *Des vidéos de présentation du projet seront également réalisées et diffusées* », même si l'impact numérique d'un tel dispositif sera plus important qu'un simple panneau d'affichage.

## 4. RETOUR CRITIQUE

Dans le chapitre suivant j'aborde les difficultés rencontrées lors de la réalisation de ma mission professionnelle et je réfléchis à la manière dont j'ai pu contribuer en tant qu'éco-conseillère à la transition socio-écologique et aux apports de la formation pour effectuer ces tâches. Enfin, je discuterai des apports de cette expérience professionnelle pour la suite de ma carrière.

### 4.1. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Dans l'ensemble, les six mois se sont bien déroulés, à l'exception de quelques imprévus. Tous les partenaires m'ont accordé beaucoup de confiance pour remplir mes missions et j'avais surtout beaucoup d'autonomie dans mon travail. J'ai été invitée à participer à une grande variété de réunions du projet et ma contribution a également été sollicitée dans des domaines qui n'étaient pas directement liés à mes missions.

#### *DÉPART DE DEUX INTERLOCUTRICES*

Après la première moitié de mon stage, mes deux interlocutrices principales ont quitté le projet (la chargée de mission KaléidosCOOP de la CRESS en juillet / la cheffe de projet transfrontalier de la MDE en août). J'ai donc perdu deux partenaires d'échange importants. Par conséquent, les réunions d'équipe bi-hebdomadaires n'ont pas eu lieu depuis. De temps en temps, j'ai encore eu l'occasion d'échanger avec la coordinatrice de KaléidosCOOP. Dans l'ensemble, j'ai travaillé de manière très autonome et sans retours réguliers pendant la deuxième moitié de mon stage. Le manque d'échange et surtout l'incertitude de savoir si j'avais fixé les bonnes priorités dans mon approche ont parfois rendu difficile un travail ciblé et efficace.

J'ai donc essayé d'agir au mieux selon ma propre compréhension et d'obtenir toutes les informations essentielles pour avancer dans mes missions par courrier/téléphone (par exemple les disponibilités pour les visites apprenantes, etc.), tout en respectant les ressources en temps très limitées des principaux acteurs du projet.

#### *COMPLEXITÉ D'UN PROJET MULTI-ACTEURS*

Le défi pour moi, en tant que stagiaire dans ce projet multi-acteurs, était d'obtenir toutes les informations importantes pour comprendre le projet et mes missions de manière globale, de me tenir au courant des développements actuels, d'obtenir à temps les informations pertinentes pour mes missions et d'identifier les bonnes personnes de référence.

---

Avec divers flux de communication entre les différents partenaires du projet situés à différents endroits, la gestion des connaissances et des informations dans le projet est une partie importante, en particulier pour les missions transversales. Même si toutes les personnes impliquées ont essayé de m'intégrer au projet aussi bien et rapidement que possible, la complexité du projet nécessite une plus longue période de collecte d'informations pour devenir réellement opérationnelle. Il est arrivé que je reçoive des informations différentes ou contradictoires de la part des différents partenaires du projet, par exemple en ce qui concerne le réseau des tiers-lieux transfrontaliers, ce qui a considérablement retardé l'avancement de la mission. Dans ce cas, j'ai essayé de clarifier la mission en posant davantage de questions et en reformulant chaque fois que l'occasion se présentait. Enfin, j'ai abordé la question au « Kopil K » afin de créer une vision commune en présence de tous les co-pilotes et de m'assurer qu'aucune attente différente ne prévalait.

Dans le cas du réseau des tiers-lieux, il se trouve également que la Maison de l'emploi avait déjà établi un premier contact avec plusieurs partenaires allemands. Avant de continuer les échanges j'ai dû clarifier qui avait déjà été en contact avec qui, quand et comment et si je devais reprendre le fil ou le laisser à quelqu'un d'autre, et la meilleure façon de prendre contact avec les partenaires. L'installation du Cloud partagé a été une petite contribution pour faciliter le partage et le travail collaboratif.

#### 4.2. SI C'ÉTAIT À REFAIRE...

Pour traiter les sujets qui me sont confiés, je vois mon rôle d'éco-conseillère au croisement entre la contribution concrète à la réalisation des objectifs correspondant à mes missions et la réflexion critique sur le choix des solutions. Il a fallu, à la fois, comprendre les tâches en relation avec les objectifs et les priorités pour lesquels KaléidosCOOP s'est engagé et remettre en question de manière critique les solutions proposées dans le cadre de leur contribution au développement durable.

#### *BILAN DES APPORTS POUR LE PROJET*

Afin de faire de KaléidosCOOP un lieu dont l'empreinte écologique est réduite et qui sensibilise également ses utilisateurs et visiteurs aux questions de la transition socio-écologique et des comportements écoresponsables, il convient de s'inspirer de tiers-lieux similaires et de tirer parti des expériences des projets déjà existants.

À cette fin, il m'a été demandé, au cours de mon stage, d'échanger des idées avec les responsables d'autres projets de tiers-lieux et également d'organiser des visites apprenantes permettant aux autres membres de « l'équipe K » de poser leurs questions et d'expérimenter différents lieux. Ce faisant, il

---

m'appartenait d'entrer en contact non seulement avec des tiers-lieux français, mais aussi allemands et suisses.

Même s'il n'a pas été facile d'identifier les homologues allemands des tiers-lieux français, car ils ne sont pas regroupés et identifiés sous un terme commun, je pense qu'il est d'autant plus important pour le développement durable européen de se tourner vers les pays voisins afin de pouvoir apprendre les uns des autres et en même temps renforcer les relations entre pays. En ce sens, j'ai trouvé mes tâches d'éco-conseillère dans le projet KaléidosCOOP très pertinentes, car à travers les nombreux entretiens, j'ai entendu parler de nombreuses expériences instructives et initiatives inspirantes, qui doivent maintenant être traduites dans un plan d'action concret pour le travail sur l'écoresponsabilité à KaléidosCOOP. L'ÉCOMité y contribuera. C'est un premier pas de mobilisation des futurs utilisateurs vers l'écoresponsabilité, pour qu'il y ait une entité qui se consacre activement au sujet et le fasse avancer. Bien entendu, cela n'exclut pas de traiter le sujet avec un approche plus globale de la RSO à l'échelle de l'organisation, en s'inspirant de la norme ISO 26 000, des Objectifs du Développement Durable (ODD), des critères de l'économie de bien commun, etc.

L'échange qualitatif direct avec les responsables a permis de se faire une idée très concrète de la réalité des tiers-lieux, des expériences concrètes de « ce qui marche et de ce qui ne marche pas » et d'éviter éventuellement certaines erreurs pour son propre projet. Les visites sur place ont permis de recueillir une multitude d'inspirations, d'impressions et d'aperçus, et nous ont également permis de ressentir à un niveau personnel les impressions et les effets des espaces, parfois plus intuitifs et difficiles à exprimer par des mots.

Dans le même temps, ce travail partenarial a permis au projet de se mettre en réseau avec d'autres tiers-lieux en Allemagne, en France et en Suisse et de faire connaître le projet lui-même ainsi que le thème des tiers-lieux au-delà des frontières. La mise en réseau au niveau régional, à laquelle j'ai pu contribuer en établissant des relations avec des partenaires potentiels, y contribue également de manière significative.

L'ancrage territorial est l'un des facteurs de réussite les plus importants pour que les tiers lieux puissent répondre aux défis territoriaux de manière agile et en force de coopération avec d'autres acteurs locaux. Pour un tiers-lieu transfrontalier, le développement de partenariats transfrontaliers est donc d'autant plus important et je suis heureuse d'y avoir contribué.

KaléidosCOOP a choisi le thème de l'écoresponsabilité pour encourager de telles coopérations. L'objectif est de transmettre les connaissances accumulées sur la réhabilitation durable de friches industrielles et l'exploitation responsable de tiers-lieux à des projets en cours de création sous la forme des rapports de bonnes pratiques. KaléidosCOOP apporte ainsi une contribution importante au travail sur les tiers-lieux écoresponsables.

---

Toutefois, lorsque l'on apprend d'autres projets, il est également important de conserver une attitude critique et de ne pas copier aveuglément ce qui a été vu. Un exemple est celui des dispositifs de suivi des consommations en temps réel, qui ont été vus lors d'une précédente visite apprenante. La recherche sur ce sujet m'a permis de questionner de manière critique l'adéquation de ces outils pour KaléidosCOOP et finalement de mettre l'accent sur deux domaines importants du développement durable dans les tiers-lieux : la sensibilisation des utilisateurs et des visiteurs et la question de la gestion de l'énergie. Cet exemple illustre comment je considère que mon rôle d'éco-conseillère combinait deux tâches complémentaires. D'une part, j'ai essayé de contribuer autant que possible aux objectifs concrets du projet qui étaient liés à mes missions, mais d'autre part, j'ai également essayé de les remettre en question de manière critique dans le contexte de la transition socio-écologique, de faire des propositions alternatives ou de plus grande portée et, lorsque je voyais des possibilités/besoins d'augmenter l'impact, d'apporter mes propres suggestions.

L'un des défis passionnants de ma mission professionnelle a été de me familiariser avec tant de sujets différents. D'un côté, c'était très varié et enrichissant, mais d'un autre côté, j'avais l'impression de ne pas être capable de répondre à toutes les tâches à la hauteur de leur complexité. Cela montre une fois de plus la transversalité du métier d'éco-conseiller, qui n'est pas un expert dans un domaine, mais qui se situe à un carrefour entre les projets opérationnels et la complexité du développement durable dans toutes ces dimensions.

Néanmoins, avec du recul j'ai le sentiment que j'aurais dû mieux cadrer les missions au début afin de pouvoir travailler sur moins de sujets, mais pour le faire encore mieux. Parce que je n'étais pas en mesure d'évaluer l'intensité de certaines missions en raison de mon manque d'expérience et d'expertise, et parce que je trouvais intéressant de travailler sur une grande variété de sujets, que j'étais curieuse des différents domaines et surtout que je voulais contribuer le plus possible au projet, je n'ai pas fixé un domaine sur lequel me concentrer et n'ai pas clairement communiqué et défini mes propres domaines de compétence. (Par exemple, j'aurais peut-être dû laisser de côté le thème de la gestion de l'énergie, que j'ai rencontré lors de mes recherches sur le thème des dispositifs de suivi, en raison de mon manque d'expertise dans ces domaines techniques.) Une focalisation sur moins de sujets aurait également permis de définir plus clairement les attentes pour les missions dès le début, de sorte que j'aurais pu travailler de manière plus autonome et ne pas avoir à faire face à autant d'incertitudes dans la seconde moitié du stage.

Pourtant, je pense avoir pu contribuer par mon travail aux démarches écoresponsables de KaléidosCOOP et répondre à certains objectifs très concrets en matière d'écoresponsabilité définis dans les dossiers Interreg et les OSP. Je suis surtout très contente que l'on m'ait fait confiance et que l'on m'ait donné l'opportunité de lancer le groupe de travail. J'espère que le rapport de bonnes pratiques

---

servira de source d'inspiration et d'information pour le développement du travail d'écoresponsabilité dans le projet KaléidosCOOP et, au-delà, dans d'autres projets de tiers-lieux, ainsi que, du côté allemand, de source descriptive et éclairante pour illustrer le sujet et la structuration des tiers-lieux en France. Grâce aux visites apprenantes dans les tiers-lieux, qui étaient très différents et chacun inspirant d'une manière différente, l'équipe s'est enrichie de nombreuses idées et aspects nouveaux et a eu l'occasion d'acquérir des connaissances et des retours d'expérience par un échange direct avec les gestionnaires des lieux. Pour les réseaux des tiers-lieux, ayant un accent sur les zones germanophones de la région du Rhin supérieur, j'ai mobilisé plusieurs nouveaux partenaires, élargi les contacts existants et pu identifier de nouvelles pistes d'actions. Pour les dispositifs du suivi, j'ai également pu montrer qu'il y a ici deux champs d'action importants, différents, qui se superposent et qui nécessitent tous deux une réflexion approfondie, voir une démarche dédiée : le thème de la gestion de l'énergie et le thème de la sensibilisation et de la mobilisation des usagers. Enfin, je pense que la création de l'Écomité a été une bonne impulsion pour ancrer le thème de l'écoresponsabilité dans la communauté des usagers du premier étage de KaléidosCOOP et également une contribution à la rencontre et la coopération des futurs « Kolokataires », facteurs clés pour la réussite du projet.

Afin de pouvoir rendre justice à la multitude des tâches, j'ai essayé de les résoudre de la manière la plus transversale et pragmatique possible ; j'ai pu utiliser certaines visites apprenantes pour le rapport des bonnes pratiques, d'autres pour construire le réseau des tiers-lieux dans la région du Rhin supérieur. C'est ce qui m'a incité à lancer l'ÉCOMité, d'abord parce que dans presque tous les échanges, que ce soit avec d'autres tiers-lieux ou avec les experts en matière de dispositifs de suivi, la dimension de la mobilisation des usagers a été mise en avant. Deuxièmement, parce que j'ai trouvé surprenant qu'aucun des tiers-lieux interrogés (à l'exception de la Kulturküche de Karlsruhe) ne dispose d'un groupe de travail explicite sur l'écoresponsabilité. Tout comme j'ai été désagréablement surprise que le thème de l'énergie reçoive si peu d'attention dans d'autres tiers-lieux. À mon avis, il existe un potentiel pour un travail pionnier dans ces deux domaines dans le contexte des tiers-lieux.

#### ***BILAN PERSONNEL ET LA SUITE***

Une compétence qui a été soulignée et promue à plusieurs reprises dans la formation ECOconseil est la capacité à interagir de manière adéquate avec différents acteurs. Au cours de ma mission professionnelle, j'ai interagi avec de nombreuses personnes issues de différents domaines professionnels de trois pays (architectes, collectivités, travailleurs sociaux, coordinateurs de tiers-lieux, experts en énergie, acteurs de l'ESS et de l'économie classique). Au début, je communiquais beaucoup par courrier électronique, ce qui prenait beaucoup de temps, car cela me donnait plus de sécurité et de contrôle (à cause de mes difficultés linguistiques en tant qu'allemande et aussi à cause d'un sentiment

---

de manque d'expertise sur le projet). Mais petit à petit, j'ai pris de plus en plus confiance pour présenter et représenter le projet devant les différents partenaires et pour échanger avec eux. J'ai découvert que j'appréciais vraiment cette diversité d'acteurs et d'interactions et avec l'expérience j'ai gagné beaucoup de confiance dans mon rôle, aussi grâce à la légitimité officielle de ce rôle conférée par la formation. Le large éventail de sujets et d'acteurs qui nous ont été présentés au cours de la formation m'a aidé à m'orienter dans des domaines qui m'étaient auparavant plutôt inconnus et à échanger des idées avec des experts sur certains sujets.

L'approche systémique de la formation m'a aidé à m'orienter plus rapidement dans la complexité du projet, à considérer les missions dans un contexte plus large et à intégrer de nouvelles perspectives et initiatives. De plus, la mise en avant répétée de la dimension humaine dans la transition socio-écologique au cours de la formation m'a encouragée dans mon idée de créer un groupe de travail et les différentes méthodes d'animation que nous avons pu tester m'ont inspiré et donné le courage d'inclure quelques petits moments expérimentaux dans la première session.

Après une candidature spontanée suite à mon grand intérêt pour ce projet transfrontalier de l'ESS, j'ai pu y effectuer ma mission professionnelle, ce qui m'a enrichi énormément tant sur le plan professionnel que personnel. Ensuite, on m'a offert la possibilité de travailler sur KaléidosCOOP au-delà des 6 mois de stage, en tant que salariée de la Maison De L'Emploi de Strasbourg. Dans le cadre de KaléidosCOOP, je suis chargée de développer les coopérations avec les partenaires allemands et de travailler sur divers autres projets transfrontaliers dans le domaine de l'entrepreneuriat pour les réfugiés, des compétences et de l'emploi et des rencontres franco-allemandes. Cela me laisse le temps de dynamiser le groupe de travail et de promouvoir davantage le thème de l'écoresponsabilité tant pour la MDE que pour KaléidosCOOP.

J'ai postulé pour le Mastère spécialisé Ecoconseil en recherchant une voie qui me permettrait de mettre mes compétences au service du développement durable et d'intégrer le marché du travail français. Quatorze mois plus tard, je fais le bilan d'une année très intense qui m'a souvent mis au défi et qui, en fin de compte, m'a aidée à me développer énormément sur le plan professionnel et personnel et à rejoindre l'endroit où je peux mettre à profit mes compétences en tant qu'écoconseillère et mes autres compétences professionnelles, ainsi que mes compétences linguistiques pour la transition socio-écologique.

J'espère que KaléidosCOOP deviendra un lieu fertile où des métamorphoses similaires pourront avoir lieu, où de nouvelles perspectives professionnelles avec plus de sens s'ouvriront aux gens, où des projets responsables dans toutes leurs dimensions seront créés, où des ponts se créeront et où Allemands et Français entreront en relation et regarderont dans la même direction, vers un meilleur futur.

## 5. APPROFONDISSEMENT THÉMATIQUE : COMMENT PROMOUVOIR LA COOPÉRATION AU SEIN D'UN TIERS-LIEU ?

« Et si, pour sortir de la crise, il suffisait de réapprendre à coopérer ? » (Richard Sennett)

### 5.1. QUEL RÔLE JOUE LA COOPÉRATION AU SEIN D'UN TIERS-LIEU ?

« Un tiers-lieu ne se définit pas par ce que l'on en dit mais par ce que l'on en fait ! » Cette citation du wiki Movilab<sup>12</sup> résume ce que tous les tiers-lieux ont en commun, aussi différentes que soient leurs formes et leurs structures, selon leur contexte et leur thématique. L'action et la coopération humaines sont au premier plan. Cette coopération interpersonnelle entre différents acteurs autour d'un objectif commun semble être ce qui rend ces lieux si agiles et socialement innovants. Afin d'accroître l'impact sur le développement durable local, la qualité des relations et de la coopération est essentielle, non seulement à l'intérieur du tiers-lieu mais également avec les parties prenantes.

Mais comment et par quoi ces coopérations et collaborations se concrétisent-elles ? Qu'est-ce qui peut faire obstacle à leur développement ? Quels sont donc les facteurs qui favorisent un comportement coopératif et collaboratif entre des individus qui, souvent dans ce contexte, ne travaillent pas pour, mais dans la même organisation ? Et quels outils et mesures concrètes pourraient en découler pour animer un tiers-lieu ?

Je voudrais explorer ces questions dans cet approfondissement thématique. Au cours d'entretiens, j'ai pu constater le rôle central que joue l'animation d'un tiers lieu dans le quotidien des coordinateurs et j'ai entendu parler d'une grande variété d'approches. Comme l'a dit le coordinateur d'un tiers lieu : « *Ce n'est pas parce que les gens travaillent ensemble dans un lieu qu'ils se rencontrent.* » En tant qu'éco-conseillère ayant une formation en psychologie organisationnelle, je me demande comment cultiver la culture la plus collaborative possible dans les tiers-lieux pour créer un terrain fertile, source de coopérations durables et de collaborations qui développent l'impact du lieu.

La recherche dans le domaine des dynamiques socio-psychologiques dans les tiers-lieux est encore jeune et se réfère principalement aux espaces de coworking. Les considérations faites ici se réfèrent à des tiers-lieux similaires à KaléidosCOOP, c'est-à-dire à ceux qui sont, par exemple, constitués en PTCE et/ou qui proposent un espace de coworking. Les recherches effectuées sont issues des domaines du

---

<sup>12</sup> Source: Laboratoires en modes de vie durables. [https://movilab.org/wiki/L'univers\\_des\\_Tiers-Lieux](https://movilab.org/wiki/L'univers_des_Tiers-Lieux)

coworking, des tiers-lieux, des clusters, d'Open Spaces et de l'innovation. Toutefois, de nombreuses hypothèses peuvent certainement être appliquées à d'autres formats de tiers-lieux.

### COLLABORATION ET COOPÉRATION

Pour la collaboration, Capdevila (2014) décrit trois approches différentes qu'il a observées lors de ses recherches de terrain dans des espaces de coworking (voir figure 4) :

1. la collaboration basée sur les coûts : le principal objectif est ici de minimiser les coûts opérationnels et de transaction.
2. la collaboration basée sur les ressources : les acteurs collaborent pour apprendre et avoir accès à de nouvelles connaissances et ressources.
3. la collaboration fondée sur les relations : les acteurs collaborent pour créer des synergies et s'investissent activement dans la dynamique de construction de la communauté.

Selon l'approche de la collaboration, le comportement et les pratiques des acteurs et des coordinateurs dans les coworkings sont différents. Bien entendu, les trois approches ne peuvent pas être complètement séparées les unes des autres, mais peuvent se combiner et prendre des formes variées.

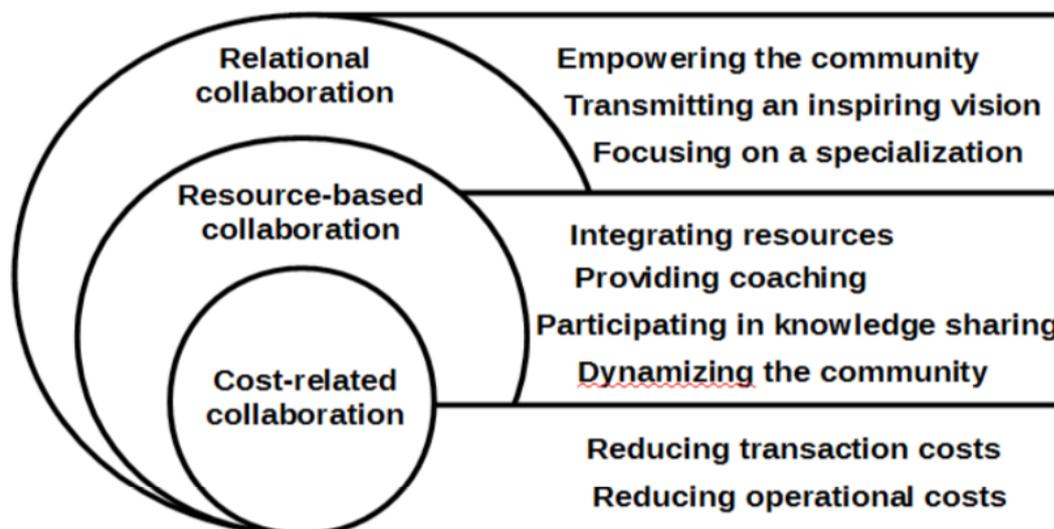


FIGURE 4 : APPROCHES DE COLLABORATION SELON CAPDEVILLA

Les relations de coopération sont celles dans lesquelles deux acteurs ou plus partagent des informations, des connaissances et des ressources par le biais d'accords formels ou informels et les acteurs espèrent obtenir un avantage (Polenske, 2004). Contrairement à la collaboration, le fait de travailler ensemble sur un projet n'est pas une condition préalable à la coopération ; dans le cadre d'espaces de travail partagés, cela peut se limiter à demander et à fournir des retours et des conseils, par exemple. Cependant, la coopération et la collaboration requièrent une confiance mutuelle (Snow, 2015).

Les défis du développement durable s'inscrivent dans un environnement de plus en plus compétitif, incertain et complexe. De plus en plus d'organisations tentent d'y répondre par des collaborations afin de réduire les coûts, d'apprendre les uns des autres et d'avoir accès à des connaissances et des ressources externes (Capdevila, 2014). Les tiers-lieux qui accueillent plusieurs organisations et/ou un coworking pour les indépendants (même s'ils ne sont pas désignés comme PTCE) pourraient également être appelés « microclusters » intra-industriels (selon Porter, 1998, « concentrations géographiques d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, d'entreprises d'industries connexes et d'institutions associées dans un domaine particulier qui se font concurrence mais coopèrent également. »).

En s'installant dans de tels clusters, les organisations espèrent bénéficier d'avantages tels que le transfert de connaissances, la coopération stratégique et l'innovation, qui découlent de la proximité spatiale et des interactions avec des acteurs et des partenaires similaires. Dans la littérature, une distinction est faite entre les connaissances explicites, qui sont facilement transférables à distance, et les connaissances tacites, qui sont plus difficiles à encoder et donc à transférer. Ce transfert est facilité par la proximité spatiale mais dépend également d'autres facteurs. La capacité à absorber des connaissances tacites est accrue par un processus itératif d'interactions régulières, en confiance et en face à face, entre des acteurs de différentes organisations (Capdevila, 2014).

En outre, les idées et les inspirations générées par l'interaction des individus ou des organisations semblent être la base de la créativité (Perry-Smith & Shalley, 2003) et donc aussi une condition préalable à l'émergence d'innovations (sociales). La proximité physique des espaces partagés favorise la communication inter-organisationnelle, la confiance et la réputation, ce qui devrait contribuer aux résultats souhaités (Cuérel, Loots, Lavanga, 2019).

## 5.2. FREINS POTENTIELS À LA COOPÉRATION DANS UN TIERS-LIEU

Mais la coopération, la collaboration et le transfert de connaissances peuvent-ils aller de soi grâce à la proximité spatiale ? Étant donné que les organisations et les indépendants évoluent dans des domaines professionnels identiques ou similaires au sein de mêmes microclusters, il y a bien entendu aussi un potentiel de concurrence (Loots et al., 2018). Les projets collaboratifs dédiés à la coopération ne sont en effet pas à l'abri des conflits (Marcandella, 2020). De même, la culture du travail collaboratif dans les coworkings n'est pas une constante naturelle, comme elle est souvent vendue au monde extérieur. Le simple partage d'un espace ne conduit pas nécessairement à des collaborations (Fost, 2008). Souvent, elles ne surgissent pas spontanément et ne sont pas nécessairement recherchées par les collègues. Les

---

employés d'une même organisation qui travaillent dans un bureau de coworking ont surtout tendance à utiliser les salles fermées et à travailler entre eux (Fost, 2008). Il est donc plus facile pour les co-workers indépendants d'échanger des idées (Capdevila, 2014).

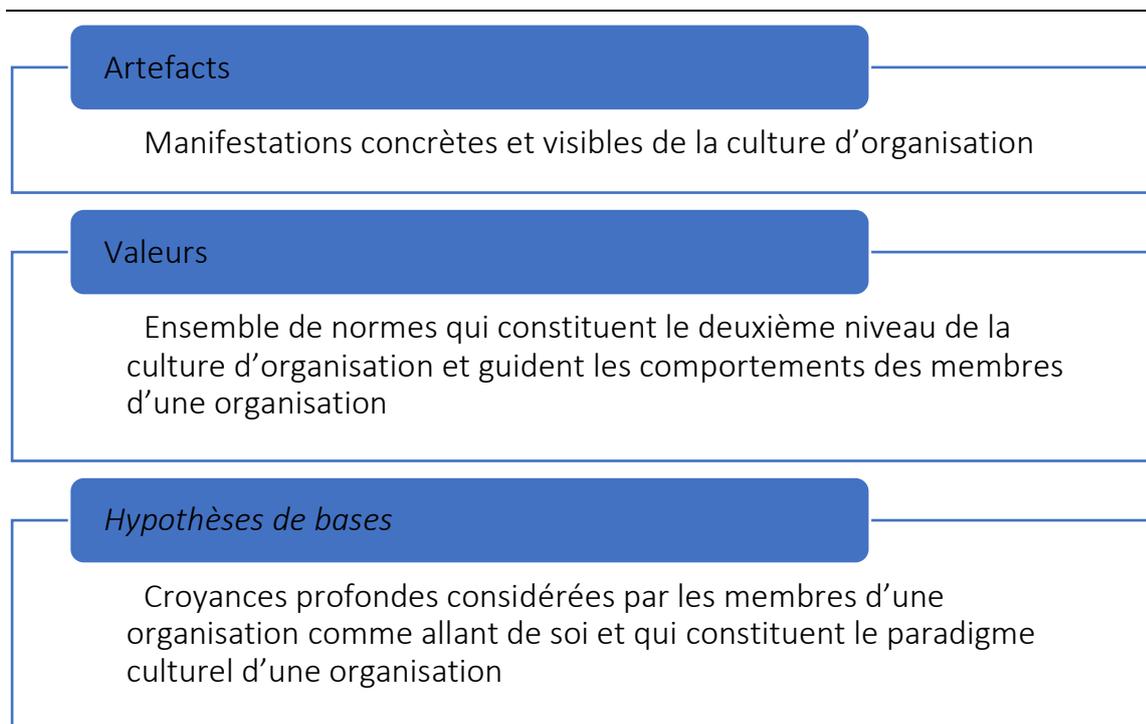
Le passage de bureaux individuels à de grands espaces ouverts partagés, en particulier lorsque l'espace est partagé avec d'autres organisations, constitue une transition et un changement pour le personnel de ces organisations qu'il ne faut pas sous-estimer et auquel une gestion consciente du changement peut contribuer, comme expliqué dans le paragraphe suivant.

Les espaces ouverts posent des défis aux employés qui ne sont pas toujours nécessairement compatibles avec les besoins individuels mais aussi avec les différentes tâches à accomplir. Il leur est notamment reproché d'augmenter les distractions sur le lieu de travail, de limiter la vie privée et l'autonomie des employés et de réduire leur motivation et leur satisfaction (Pearce & Hinds, 2018). Il est probable que selon la façon dont le lieu de travail précédent était perçu et apprécié, le changement soit ressenti comme une perte ou un gain de confort et de qualité de vie au travail.

### *LE RÔLE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE*

« La culture d'organisation désigne les normes, valeurs et croyances, ainsi que les principes, traditions et pratiques partagés au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres. Dans la plupart des cas, ces valeurs et ces pratiques partagées ont évolué dans le temps et conditionnent en grande partie « comment les choses se font ici. » (Robbins et al., 2014).

Les trois niveaux de culture proposés par Edgar Shein (Robbins et al., 2014) sont décrits plus en détail dans la figure 5 et diffèrent par leur degré de visibilité et d'accessibilité.



**FIGURE 5 : LES TROIS NIVEAUX DE CULTURE PROPOSÉS PAR EDGAR SHEIN**

Ainsi, au niveau des artefacts, par exemple par le biais d'actions visant à modifier les interactions entre les membres de l'organisation ou par la mise en place d'actions symboliques (telles que la signature d'une charte commune), une culture organisationnelle peut être consciemment affectée. Les conséquences sont cependant difficiles à prévoir. De même, une culture organisationnelle peut changer à la suite de l'arrivée de nouveaux membres de l'organisation ou de la réunion de plusieurs cultures organisationnelles (fusions) (Robbins et al., 2014).

La rencontre de différentes cultures organisationnelles est donc d'une part un enrichissement possible, mais d'autre part un défi possible pour vivre ensemble dans le même espace. Même si les organisations sont unies par des thèmes et des valeurs similaires, sources de points communs et utiles au travail commun, chaque organisation apporte toujours sa propre culture. Celle-ci est modifiée par la cohabitation avec d'autres cultures organisationnelles. Ces différences et assimilations culturelles peuvent probablement être d'autant plus difficiles à gérer lorsque des différences interculturelles fondamentales s'ajoutent aux différentes cultures organisationnelles.

### 5.3. QUELS LEVIERS ET OUTILS POUR PROMOUVOIR UNE CULTURE DE COOPÉRATION DANS LES TIERS-LIEUX ?

Un aspect essentiel pour soutenir la coopération semble être la formation d'une culture coopérative d'un tiers-lieu. En d'autres termes, il convient de cultiver une culture propre au tiers-lieu, partagée par les acteurs et qui soit indépendante et complémentaire des cultures internes des organisations.

A l'instar de ce qui a été décrit précédemment dans le cadre des outils de la sensibilisation, les différents points de départ de la promotion d'une culture coopérative peuvent être attribués à un niveau d'intervention matériel, individuel et social, bien que les frontières soient parfois floues. Les paragraphes suivants décrivent les mesures prises au niveau de l'espace et de la gestion. Elles peuvent avoir un impact sur la perception individuelle, la motivation et la compétence des membres de l'organisation et au-delà, ou, par leur effet au niveau individuel, sur la dynamique sociale dans les tiers lieux. Je présenterai comme exemple des mesures et des outils dont j'ai entendu parler lors des entretiens avec les coordinateurs de tiers lieux ou dont l'utilisation me semble logique du point de vue de la psychologie organisationnelle.

#### *LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX PROPICES À LA COLLABORATION*

Un « design participatif » de l'espace physique est censé jouer un rôle considérable pour favoriser un comportement collaboratif dans le contexte des espaces de coworking (Schultz, 2013). Au niveau de l'aménagement, il est bien sûr possible d'anticiper un large éventail de facteurs et d'éviter les conflits. Il est envisageable de créer des espaces qui invitent les personnes à se rencontrer et à communiquer de manière détendue sans déranger les autres dans leur travail. Le coordinateur de la Thinkfarm de Berlin, l'exprime ainsi : « Il faut un espace où les gens peuvent rire ensemble sans inhibitions. » Par exemple, il souligne les avantages des cuisines collectives spacieuses avec des îlots de cuisson et de grandes tables qui invitent les gens à « s'asseoir ensemble à la même table » pendant la pause déjeuner. Dans le style des villages italiens, le Grünhof a placé un « forum » au centre du bâtiment, qui invite à s'attarder et à échanger des idées. Le choix du type de structure et l'aménagement de l'espace semblent également promouvoir l'appropriation du lieu par ses futurs utilisateurs.

Il faut toutefois prévoir suffisamment d'espaces de travail non perturbés et de cabines téléphoniques où les personnes peuvent se retirer pour des discussions et des tâches nécessitant de la concentration, afin qu'elles ne se sentent pas dérangées et pour éviter que la communauté ne soit perçue comme une charge. Des règles de conduite claires et communiquées de manière visible, idéalement négociées ensemble et révisées de temps en temps, soutiennent l'interaction dans l'Open Space. Des outils simples, comme un drapeau rouge sur la table, peuvent aider à signaler que l'on veut travailler sans être dérangé. Le confort des utilisateurs peut être régulièrement sondé à l'aide de questionnaires ou une boîte à idées peut être mise en place pour identifier les problèmes éventuels le plus tôt possible.

---

En outre, le nombre de personnes présentes dans un Open Space semble avoir une influence sur les interactions entre elles. Un nombre supérieur à 50 est susceptible de réduire les niveaux de confiance et les flux d'informations nécessaires pour que les individus coopèrent (Cuérel, Loots & Lavanga, 2019). Les environnements de coworking plus grands sont souvent divisés en « laboratoires » ou en « carrés » afin de maintenir un « design participatif » (Schultz, 2013), car « les murs créent des délimitations ».

### *L'IMPORTANCE DE L'APPROPRIATION DU LIEU*

Le facteur le plus important pour l'émergence de coopération est, bien entendu, la motivation individuelle à entrer en contact avec d'autres personnes, à échanger des idées, à demander ou à offrir un soutien, à développer des idées ensemble. Celle-ci est à son tour influencée par d'innombrables facteurs personnels et contextuels. Nous n'entrerons pas ici dans le détail de ces facteurs, mais nous nous concentrerons sur les facteurs influençables par le contexte et qui pourraient avoir un impact négatif sur la motivation des individus. Par exemple, Pearce & Hinds (2018) affirment que le succès de l'Open Space semble dépendre au moins autant de la façon dont les individus se sentent par rapport au lieu que des caractéristiques du lieu lui-même. Cette identité du lieu, qui indique dans quelle mesure les personnes s'identifient à un lieu, est corrélée à la motivation au travail, à l'attachement à l'organisation et à une communication accrue avec les pairs et affecte les perceptions individuelles des caractéristiques physiques de l'espace.

« Par exemple, ils ont ressenti l'espace comme plus collaboratif, social, flexible, énergique et confortable, alors que ceux qui n'ont pas développé d'identité de lieu ont vu l'espace comme bruyant et encombré. Les travailleurs qui ressentaient un lien personnel plus fort avec l'espace étaient également plus engagés et enthousiastes dans leur travail. Ils estimaient que leur communication avec leurs collègues et leurs responsables était de meilleure qualité et ressentaient un plus grand attachement à l'organisation. » (Pearce & Hinds, 2018).

Ils identifient ensuite trois stratégies que les gestionnaires peuvent utiliser pour accroître l'identité du lieu et les perceptions positives des variables physiques (lumière, bruit, etc.) :

- Transmettre la vision à l'avance

- o Communiquer la vision et l'objectif de l'espace avant de s'y installer.

- o Décrire explicitement comment l'espace soutiendra la mission de l'organisation, par exemple en augmentant la collaboration, en favorisant la créativité, en augmentant la flexibilité et en permettant les échanges informels.

- o Le « branding » peut également y contribuer et influencer les attentes et l'attitude à l'égard d'un tiers-lieu, comme « Le Lien », dont le nom évoque déjà la convivialité.

---

- Être enthousiaste à propos de l'espace

o Le moment qui suit immédiatement l'emménagement est également un moment critique pour les attitudes quant à l'impact positif de l'espace sur le travail. C'est là que l'attitude de la direction devient apparente, dans la mesure où les attentes et la réalité correspondent.

- Encourager les travailleurs à adapter l'espace à leurs besoins

o Offrir des possibilités et inviter les travailleurs à personnaliser et à adapter l'espace de travail à leurs propres besoins (par exemple, un mode plus collaboratif ou privé).

Pour cela, une ambiance qui n'est pas trop stérile, figée ou trop aboutie est certainement utile, afin que les utilisateurs se sentent invités à façonner activement le lieu et à se l'approprier, ce qui nous amène au point de la participation.

### *LE TIERS-LIEU, COMME PRINCIPAL PROJET COLLECTIF*

Une autre stratégie susceptible de renforcer l'identité du lieu et le sentiment d'appartenance à la communauté consiste à faire de l'établissement du tiers-lieu en lui-même, un projet collectif. Cela répond également au problème qu'une coordinatrice décrit ainsi : « Il n'est pas toujours facile, en tant que gestionnaire de tiers-lieu coopératif, de trouver le bon équilibre entre prestation de services et participation à la vie collective ». Grâce à la co-conception du lieu, les utilisateurs sont invités à passer du rôle de « consommateurs » à celui d'acteurs, responsabilisés et invités à faire du lieu une expression du « nous » commun ou à réaliser un « marquage territorial » (Serfaty-Garzon, 2003).

L'implication collective dans la conception du lieu offre une merveilleuse occasion d'amener les acteurs des organisations individuelles à échanger et à coopérer par le biais d'un projet et de laisser les expériences communes créer une culture commune. De cette façon, une atmosphère de participation, de coopération et de créativité peut être créée dès le début. L'agencement peut ici englober l'ameublement (construction de tables, d'établis, d'étagères, des panneaux...), l'organisation de l'espace (en évolution) et les projets de fabrication numérique dans lesquels les acteurs se lancent pour faciliter le fonctionnement du lieu (détecteur de présence, logicielle de caisse...).

Une autre façon de faire est de constituer un groupe de travail sur les démarches écoresponsables du tiers-lieu, comme l'ÉCOMité pour KaleidosCOOP, qui peut rassembler des usagers motivés autour d'un projet commun. À KaléidosCOOP, en outre, les futurs locataires ont été impliqués dans le processus de planification dès la conception des espaces intérieurs, de leur fonctionnalités, de leur agencement et dans le choix des matériaux. Pour un tel processus, des outils de collaboration comme Mosaic<sup>13</sup> peuvent être utilisés. De nombreux tiers-lieux avec lesquels j'ai été en contact organisent régulièrement des

---

<sup>13</sup> <https://apphaus.sap.com/resource/mosaic>

---

chantiers participatifs pour concevoir conjointement certains espaces ou projets du tiers-lieu. Dans certains d'entre eux, les utilisateurs disposent même d'un budget et sont donc fortement encouragés à devenir actifs et à façonner le lieu en fonction de leurs propres besoins. L'agencement des locaux, le contenu de la programmation, les horaires d'ouverture ou les offres commerciales font également l'objet de discussions collectives et d'évolutions.

### *LA COMMUNICATION CONSTRUCTIVE DANS LES ORGANISATIONS*

De nos jours, il va sans dire que les organisations investissent de l'argent et du temps dans la gestion des nouvelles technologies, mais rarement dans la communication interpersonnelle (Frey, 2016). La communication constructive améliore les mécanismes multiples qui sont une condition préalable à la coopération ; la communication accroît la confiance mutuelle et crée la loyauté ; la communication accroît l'empathie et la compréhension grâce à un changement de perspective simplifié ; la communication réduit les incertitudes et aide à reconnaître ses propres intentions et celles des autres ; la communication accroît l'identification aux tâches et à l'organisation ; plus l'échange personnel est fréquent et intensif, plus la sympathie mutuelle est grande.

Il est donc logique de promouvoir la compétence communicative des membres de l'organisation par le biais de programmes de formation de haute qualité, afin que les discussions deviennent plus efficaces et axées sur les objectifs, que les conflits soient résolus de manière constructive et que la coopération soit plus fructueuse (Frey, 2016). Dans la Kulturküche Karlsruhe, par exemple, un consultant externe enseigne les techniques de communication non violente. En outre, des ateliers sur les retours constructifs, le questionnement systémique, l'écoute active, mais aussi les techniques de modération et de prise de décision, etc. sont envisageables.

Une telle offre permet non seulement d'accroître les compétences générales en matière de communication des utilisateurs du tiers-lieu, mais aussi de créer une opportunité de contact avec les autres utilisateurs dans le cadre de la formation continue. En mutualisant les coûts de formation, on crée ici aussi une incitation pour les organisations sur place, qui peuvent offrir à leurs employés des cours à prix réduit pour augmenter le QVT.

La réussite de la coopération passe non seulement par la compétence en matière de communication, mais aussi par une solide culture de la confiance. La communication renforce la confiance mutuelle - et vice versa.

### *LE ROLE DE LA CONFIANCE*

Une culture de la confiance peut être encouragée non seulement par une communication constructive mais aussi par un style de direction qui met l'accent sur l'autonomie et la responsabilité personnelle des membres de l'organisation tout en étant présent avec une attitude de soutien. La confiance se

---

développe également au fil du temps et des interactions répétées (Coleman, 1990) et constitue la base du soutien social et de l'accès aux ressources. L'encouragement à prendre des risques et à développer des nouvelles idées, sans la peur de faire des erreurs ou d'être jugé, est une condition préalable à l'émergence de la créativité et de l'innovation.

Afin de promouvoir l'interaction inter-organisationnelle et d'accroître la communication et la confiance entre les différents utilisateurs de l'espace, tout en partageant de manière informelle des connaissances sur les projets en cours, il serait également concevable de proposer comme format un CODEV<sup>14</sup> régulier.

### *ANIMATION CONSCIENTE D'UNE COMMUNAUTÉ*

Merkel (2015) a identifié deux styles de management dans les espaces de coworking :

« 1) celui d'un prestataire de services qui cherche à créer les conditions de travail optimales et un environnement propice à la productivité ;

et 2) celui d'un visionnaire qui se préoccupe des éléments intangibles d'un espace de coworking, notamment la communication et la collaboration entre les différents utilisateurs. »

L'aspect le plus important pour favoriser la collaboration est probablement l'animation de la communauté - créer des moments informels et formels où les utilisateurs du tiers-lieu se rencontrent et interagissent pour renforcer le sens de la communauté en vivant des valeurs et des visions partagées, une culture commune. Cet aspect communautaire peut être un argument décisif pour l'adhésion d'une organisation au tiers-lieu et peut être lié à des attentes élevées en matière d'animation<sup>15</sup>.

Afin de soutenir l'émergence de la coopération, dans certains coworkings, la formation d'une communauté est encouragée par des interactions quotidiennes et une gestion attentive<sup>16</sup>, et soutenue en outre par la communication de valeurs telles que « la communauté, la collaboration, la durabilité, l'ouverture et l'accessibilité » (DeGuzmann & Tang, 2011). Cela nécessite un coordinateur destiné à jouer le rôle d'intermédiaire incitant et stimulant les rencontres entre co-workers pour le bien de leur activité.

Le degré de coopération dans les coworkings semble dépendre en grande partie des stratégies d'animation des coordinateurs (Dossou-Yovo, Scaillez et Tremblay). C'est là que peuvent être créées des offres qui vont au-delà du partage de ressources matérielles et de l'aménagement de l'espace,

---

<sup>14</sup> Définition CODEV: Le Co-développement est une méthode d'accompagnement, de travail collaboratif et de résolution de problématiques personnelles ou professionnelles, de projet, d'accompagnement, de définition de stratégie fondée sur les principes de l'intelligence collective.

<sup>15</sup> comme cela a été précisé lors de la première réunion de l'ÉCOMité

<sup>16</sup> Il peut également s'agir, par exemple, de sélectionner délibérément comme locataires des personnes et des organisations ayant une mentalité et des valeurs similaires et des compétences complémentaires, afin de favoriser la formation d'une communauté et les collaborations.

---

comme la facilitation de la circulation des connaissances et des rencontres. Le tableau 6 regroupe les méthodes déjà mentionnées dans les paragraphes précédents et est en outre alimenté par de nombreux exemples mentionnés par les coordinateurs interrogés, selon la logique de la « CCCooperation »<sup>17</sup> :

---

<sup>17</sup> Lesecolohumanistes.fr (Fiche N.41.La coopération)

**TABLEAU 6 : VOIES VERS LA COOPERATION**

<b>Convivialité</b> <i>« Coopérateur rime avec bonne humeur »</i>	<b>Capacitation</b> <i>« Plutôt que de diviser le pouvoir, il s'agit d'augmenter le pouvoir de chacun. »</i>	<b>Communs</b> <i>« Un groupe coopératif se crée dans l'action. »</i>
<b>Des moments conviviaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· des chantiers participatifs</li> <li>· atelier cuisine participatif</li> <li>· Kicker/Table Ping-Pong</li> <li>· After-Works</li> <li>· Aménagement Participatif</li> <li>· des « Fresques » thématiques</li> <li>· des jeux collaboratifs</li> </ul>	<b>Un accès facile à l'information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· un wiki participatif</li> <li>· un livret d'accueil</li> <li>· tableau de présentation des projets</li> <li>· signalétique autour de « Nous »</li> </ul>	<b>Un objectif commun</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· engager les usagers dans un démarche écoresponsable</li> <li>· groupes de travail pour l'organisation communautaire (par exemple : ÉCOMité, Parrains végétaux, etc.) Communiquer des valeurs/une vision partagées</li> </ul>
<b>Des rituels réguliers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· cercle hebdomadaire de présentation de projets</li> <li>des petits déjeuners collectifs</li> <li>· soirées thématiques mensuelles avec contribution générale et rondes de networking</li> <li>· festival annuel</li> </ul>	<b>De l'autonomie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· un budget dédié pour un projet commun</li> <li>· conseil en Sociocratie / Animation des ateliers / Prise de décision</li> <li>· aménagement et Personnalisation de l'espace de travail</li> </ul>	<b>Production de communs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· communication sur les impacts de la communauté</li> </ul>
<b>Des face-à-face</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· une offre CODEV inter-organisationnel</li> <li>· des ateliers de compétences</li> </ul>	<b>Une direction partagée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· une gouvernance partagée</li> <li>· négociation des règles communes</li> </ul>	<b>Des souvenirs communs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· signature de l'équipe chantier participatif</li> <li>· mur de photos</li> </ul>

## 6. CONCLUSION

Afin de répondre à ses objectifs ambitieux en matière d'écoresponsabilité et d'orientation transfrontalière, la SCIC KaléidosCOOP m'a demandé, dans le cadre de mon stage, de rassembler les bonnes pratiques d'autres tiers-lieux en Allemagne et en France. Ce travail a permis non seulement d'obtenir de nombreux aperçus inspirants et pratiques pour développer par la suite ses propres démarches, mais aussi de créer un premier outil bilingue pour donner à d'autres projets en France et en Allemagne des pistes opérationnelles pour développer leur démarche d'écoresponsabilité. Il s'inscrit donc entièrement dans une culture de coopération, cœur du travail des tiers-lieux, qui, comme le montre l'approfondissement thématique, mérite une orientation stratégique dédiée.

La SCIC met l'accent sur l'écoresponsabilité dans le domaine de l'efficacité énergétique. Dans ce domaine, il apparaît qu'il existe encore un potentiel d'économies pendant l'exploitation du bâtiment, grâce à la mise en place d'un management énergétique approprié. Ce dernier pourrait en premier lieu inclure la désignation d'un référent énergétique. Une approche centrée sur l'humain devrait également être privilégiée pour la sensibilisation et la mobilisation des utilisateurs. J'ai donc créé un groupe de travail avec les futurs utilisateurs du premier étage, qui se consacrera à ce thème dans l'esprit de l'intelligence collective et de la co-construction. Dans cette logique s'inscrit aussi la mise en réseau avec d'autres tiers-lieux et potentiels partenaires de coopération dans le Rhin Supérieur, dont j'étais également chargée. Ici aussi, il faut procéder de manière successive et itérative en commençant par de petits pas dans la bonne direction pour pouvoir répondre de manière appropriée à la complexité des défis.

## 7. RÉFÉRENCES MÉDIAGRAPHIQUES

ADEME (2016). Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales vers plus de durabilité, disponible sur <https://bibliothèque.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/2289-changer-les-comportements-faire-evoluer-les-pratiques-sociales-vers-plus-de-durabilite-9791029703638.html> (consulté le 15 nov. 2021)

BERTHOUD, F., DEMATTEIS, C., LECART, S., MARÉCHAL, C., MONTBROUSSOUS, B. (2019) Animer un réseau, Guide pratique. hal-02895491

CAPDEVILA, I. (2014), Different collaboration approaches among entrepreneurs in coworking spaces in Barcelona, papers.ssrn.com, 30 sept. 2014, Disponible sur <https://ssrn.com/abstract=2502816> (consulté le 15 nov. 2021)

CUÉREL, M., LOOTS, E. & LAVANGA, M. (2019), Not from but in the same organization: Cooperation, collaboration, and competition in creative Coworking spaces, Journal of Creativity and Business Innovation, vol. 5, 154 p.

DEGUZMAN, G. & TANG, A. (2011), Working in the Unoffice: A guide to coworking for indie workers, small businesses, and nonprofits, Ed. Night Owls Press, San Francisco, 378 p.

FOST, D. (2008). They're Working on Their Own, Just Side by Side, nytimes.com, 20 fev. 2008. Disponible sur <https://www.nytimes.com/2008/02/20/business/businessspecial2/20cowork.html> (consulté le 15 nov. 2021)

FREY, D. (2016), Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht. Wissensmanagement, Ed. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Berlin, Boston, pp. 73-92

GAUSS, M. (2019), Le tiers-lieu en réponse aux enjeux de la coopération transfrontalière : le cas de KaléidosCOOP à l'échelle du territoire Strasbourg – Ortenau. Sciences Po, Strasbourg

LOOTS, E., CNOSSEN, B. & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2018), Compete or cooperate in the creative industries? A quasi-experimental study with dutch cultural and creative entrepreneurs, International Journal of Arts Management, vol. 20, n°2, pp. 20- 31

---

MARCANDELLA, E. & al. (2020), Dépasser les tensions et tisser des liens autour d'un Tiers-Lieu: un défi pour devenir un PTCE exemplaire, Dans LETHIELLEUX L. & al., Exemplarité et ESS, Ed. Epure, Reims

PEARCE, B. & HINDS, P. (2018), How to Make Sure People Won't Hate Your New Open Office Plan, hbr.com, 11 jan. 2018. Disponible sur <https://hbr.org/2018/01/sgc-research-when-moving-to-an-open-office-plan-pay-attention-to-how-your-employees-feel> (consulté le 15 nov. 2021)

PERRY-SMITH, J. E. & SHALLEY, C. E. (2003), The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective, Academy of management review, vol. 28, n°1, pp. 89-106

POLENSKE, K. (2004), Competition, collaboration and cooperation: An uneasy triangle in networks of firms and regions, Regional studies, vol. 38, n°9, pp. 1029-1043

PORTER, M. E. (1998), Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, vol. 76, n°6, pp. 77-90

ROBBINS, S., DECENZO, D., COULTER, M. & RÜLING, C-C. (2014) Management, Pearson, France

SNOW, C. (2015), Organizing in the Age of Competition, Cooperation, and Collaboration, Journal of leadership and organisational studies, vol. 22, n°4, pp. 433-442