

Quel management pour les utopies territoriales ? Management de tiers-lieux, Égalité et Développement territorial dans le Grand Est français

Mémoire de recherche

Master en Urbanisme et Aménagement

Parcours Innovation Urbaine pour les Villes et Territoires en Transition (IUVTT)

Équipe de Recherche Sur les Processus Innovatifs

Université de Lorraine

Structure d'Accueil

Marcos MEDINA TABARES

Présenté par

Manon ENJOLRAS

Ferney OSORIO BUSTAMANTE

Encadrants de stage

Laurent ROLLET

Tuteur pédagogique

Nancy, 2025

The good craftsman, moreover, uses solutions to uncover new territory; problem solving and problem finding are intimately related in his or her mind. For this reason, curiosity can ask, ‘‘Why?’’ and well as, ‘‘How?’’ about any project. The craftsman thus both stands in Pandora’s shadow and can step out of it.

Richard Sennett, dans *The craftsman*.

RESUME

Ray Oldenburg a conçu le terme tiers-lieu pour désigner des espaces ni domestiques ni professionnels, favorisant les rencontres et la création de communautés. Inspirés par ce concept, des citoyens en ont développé environ 3 500 en France, qui soutiennent aujourd'hui l'économie sociale et solidaire (30 409 emplois, 882 M€ de chiffre d'affaires en 2023) et participent à l'innovation collaborative pour répondre aux enjeux locaux. Ces lieux portent des engagements éthiques et politiques autour du « faire ensemble », valorisant la diversité, l'inclusion, l'autonomie et la solidarité. Leur management s'éloigne ainsi des logiques productivistes traditionnelles pour privilégier la coopération et le bien commun. Cette recherche s'interroge comment les principes d'égalité, diversité et inclusion (EDI) peuvent-ils renforcer le management des tiers-lieux pour stimuler leurs initiatives dans le territoire du Grand Est français ? Pour y répondre, nous nous sommes inscrits dans un paradigme interprétativiste et avons mobilisé une méta-ethnographie, des observations participantes, des entretiens semi-directifs et un atelier de design thinking aboutissant à la conception d'un jeu sérieux. Les résultats mettent en évidence l'importance de l'intention stratégique comme moteur d'action, l'émergence d'un « management profane » construit par les acteurs au fil de leur expérience, ainsi que dix leviers de management inspirés par l'EDI, mais aussi des freins à la réussite des projets. La conception et l'expérimentation du jeu sérieux visent à accompagner la réflexion, l'échange et la formalisation de ces pratiques managériales. Cette recherche contribue ainsi à montrer comment les intentions des tiers-lieux influencent leurs pratiques, les positionnant comme des écosystèmes d'innovation sociale et environnementale, acteurs d'ingénierie territoriale dans un contexte complexe, tout en proposant des outils concrets adaptés à leur spécificité.

Mots clés : Tiers-lieux ; Développement territorial ; Égalité ; Économie Sociale et Solidaire ; Jeu sérieux.

ABSTRACT

Ray Oldenburg coined the term third place to describe spaces that are neither domestic nor professional, fostering encounters and the creation of communities. Inspired by this concept, citizens have developed around 3,500 such spaces in France, which today support the solidarity economy (30,409 jobs, €882 million in revenue in 2023) and contribute to collaborative innovation in response to local challenges. These places carry ethical and political commitments around the idea of “doing together,” valuing diversity, inclusion, autonomy, and solidarity. Their management therefore diverges from traditional productivist logics to prioritize cooperation and the common good. My research explores how the principles of diversity, equity and inclusion (DEI) can strengthen the management of third places and stimulate their initiatives in France's Grand Est region. To address this question, I adopted an interpretivist paradigm and employed a meta-ethnography, participant observations, semi-structured interviews, and a design thinking workshop leading to the creation of a serious game. The results highlight the importance of strategic intent as a driver of action, the emergence of a “lay management” shaped by practitioners through their experience, as well as ten EDI-inspired management levers, alongside barriers to project success. The design and testing of the serious game aim to foster reflection, exchange, and the formalization of these managerial practices. This research thus contributes to showing how the intentions of third places influence their practices, positioning them as ecosystems of social and environmental innovation, key actors of territorial engineering in a complex context, while also proposing concrete tools adapted to their specificities.

Keywords: Third places; Territorial development; Equity; Solidary economy; Serious game.

Remerciements

Tout travail est collectif, et celui-ci n'aurait pas été possible sans l'aide de personnes qui ont vu de la valeur dans cette proposition. Tout d'abord, un grand merci à mes encadrants, Ferney O., Manon E. et Laurent R., pour leur accompagnement. Ils ont su poser les bonnes questions pour parvenir à ce résultat. Également, merci à toute l'équipe de l'ERPI, avec Mauricio C. en tête, qui a cru en ce projet et m'a permis d'évoluer dans un écosystème propice à ma croissance en tant que chercheur. Un merci tout particulier à Matthias D., Cathrin B., Juliette F. et Sebastian C., pour les heures d'échanges et de critiques.

Sans celles et ceux qui ont eu la volonté de participer à ce projet, ce résultat aurait été impossible. Un grand merci au Réseau Tiers-lieux Grand Est, à l'Association J.-B. Thiéry et à leur FabLab Les MacGyver, à la Fabrique des Possibles de Vandœuvre-lès-Nancy, ainsi qu'à toutes celles et tous ceux qui ont partagé avec moi des moments d'échange qui ont nourri ce projet.

Merci au Lorraine Fab Living Lab, en particulier à Paola V., pour l'accompagnement dans l'usage du FabLab et la production des pièces nécessaires à ce projet. Merci à l'équipe pédagogique du Master en Urbanisme et Aménagement à l'ENSGSI, avec Laurent D. et Claudine G. en tête.

Un grand remerciement à Nelson, Sara, Talia, Juan et Benjamin : sans leur soutien familial, rien n'aurait été possible. Ma gratitude va également à Dylan, qui m'a soutenu depuis le premier moment sur ce chemin.

Finalement, l'auteur remercie le programme ORION pour sa contribution au financement du stage de recherche. Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du Programme d'Investissements d'Avenir portant la référence ANR-20-SFRI-0009.

1. Table des matières

2.	Table des tableaux	6
3.	Table des illustrations	6
4.	Introduction	7
5.	Contexte général	8
5.1.1.	Processus globaux	8
5.2.1.	Processus auquel je contribue	9
6.	Raffinement de la problématique : développement territorial, tiers-lieux et Egalité, Diversité et Inclusion (EDI) dans le Grand Est Français	9
6.1.	Mieux comprendre nos enjeux.	9
6.1.1.	Région Grand Est et développement territorial : une histoire politique.	9
6.1.2.	Tiers Lieu : une définition vivante.....	11
6.1.3.	Égalité, Diversité et Inclusion (EDI) : De la devise nationale à l'action concrète. 13	
6.2.	Lecture écosystémique : comprendre les milieux autour des tiers-lieux et l'EDI	17
6.2.1.	Qui s'intéresse à l'EDI dans les tiers-lieux ? Une cartographie problématisée des acteurs et des milieux	18
6.3.	Problématisation : le vécu, le révé, le perçu.....	20
7.	Diagnostiquer le management EDI des tiers-lieux.	24
7.1.	Eclairage des termes : approfondissements sur « management » et « initiative »	24
7.2.	Une revue littéraire à la façon d'une méta-ethnographie	24
7.2.1.	Points méthodologiques clés pour cette méta-ethnographie	24
7.2.2.	Une théorisation des effets du management EDI dans les tiers-lieux et living labs à échelle globale	27
7.3.	Aller à l'intérieur : la situation dans le Grand Est sous le regard des méthodes qualitatives	30
7.3.1.	Méthodologie pour les entretiens et les observations participantes.....	30
7.3.2.	Fab Lab Les MacGyver et La Fabrique des Possibles : deux tiers-lieux qui intègrent l'EDI dans leur faire.	32
7.3.3.	Apprentissages préliminaires : tiers-lieu comme moyen, pas comme fin	35
7.3.4.	Leviers du management EDI	36
7.3.5.	La contrepartie : les freins pour le management EDI	40
7.4.	Vers une résolution de nos premières questions	42
	<i>Identification paradoxes</i>	44
8.	« Tiers-lieux vs. Monsieur tentacules » : un jeu sérieux pour renforcer le management EDI dans les tiers-lieux.....	45
8.1.1.	Rational et processus de conception	46
8.1.2.	Tiers-lieux vs. Monsieur Tentacules : brève description d'un jeu sérieux	47
8.1.3.	Premiers résultats du test utilisateur.	48
9.	Discussion : les paradoxes de l'EDI dans le management des tiers-lieux	48
10.	Conclusion	52
11.	Références.....	53
12.	Annexes.....	60
12.1.	Annexe 1 : question de mémoire	60
12.2.	Annexe 2 : Protocole de recherche	74
12.3.	Annexe 3 : Analyse Stratégique des Acteurs.....	80
12.4.	Annexe 4 : Protocole entretiens semi-structurés et observation participante	92
12.5.	Annexe 5 : Analyse croisée des leviers et des barrières	94
12.6.	Annexe 6 : conception du jeu « Tiers-lieux vs. Monsieur Tentacules » à l'aide de la méthode MACMEO	101

12.7.	Annexe 7 : évaluation du jeu sérieux « Tiers-lieux vs. Monsieur tentacules » ...	119
12.8.	Annexe 8 : recommandations pour les futures recherches sur l'EDI au laboratoire ERPI	122

2. Table des tableaux

Tableau 1.	PICO utilisé pour formaliser la question et mots clés de la méta-ethnographie.	25
Tableau 2.	Techniques de collecte de la donnée par question de recherche et acteur.	31
Tableau 3.	Synthèse de leviers et freins du management EDI dans les tiers-lieux.	44

3. Table des illustrations

Figure 1.	Carte de la France montrant la Région Grand Est (Superbenjamin, 2014).	10
Figure 2.	Exemple d'illustration sur les 25 critères de discrimination interdits par la loi produit par une École d'Ingénieur (ENSGSI 2025)	16
Figure 3.	Exemple d'illustration sur les 25 critères de discrimination interdits par la loi produit par un Ministère (Ministères Éducation, Jeunesse, Sports, Enseignement supérieur, recherche s. d.)	16
Figure 4.	Milieus en interaction avec les tiers-lieux.	18
Figure 5.	Les 5 enjeux du management des tiers-lieux dans le Grand Est.	21
Figure 6.	Méthodologie suivie par objectif et enchaînement de résultats.	23
Figure 7.	Méthodologie de la revue de littérature systématique à façon de méta-ethnographie.	25
Figure 8.	Mots clés utilisés dans l'équation de recherche.	26
Figure 9.	Diagramme PRISMA pour le processus de sélection et repérage d'articles.	27
Figure 10.	Méthodologie pour les entretiens et observations de terrain.	30
Figure 11.	Processus de codage ouvert, axial et sélectif suivant la méthode de la théorie ancrée.	32
Figure 12.	Auto-perception l'EDI dans le Fab Lab « Les MacGyver ».	33
Figure 13.	Vitrine montrant quelques produits imprimés en 3D pour adapter objets du quotidien à personnes en situation de handicap.	33
Figure 14.	Emploi du temps en bois.	33
Figure 15.	Auto-perception l'EDI dans la Fabrique du Possible.	34
Figure 16.	Cartographie du quartier de la Fabrique des Possibles imprimé en 3D par leur communauté dans leur Fab Lab.	35
Figure 17.	Affiche faisant partie de l'exposition sur les femmes dans le numérique, fait à la Fabrique du Possible.	35
Figure 18.	Photographie de l'extérieur du Fab Lab "Les MacGyver", montrant leur architecture de chapelle.	38
Figure 19.	Résumé leviers et freins identifiés.	42
Figure 20.	Méthodologie pour la conception du jeux sérieux.	46
Figure 21.	Mesure d'impact du jeu.	48

4. Introduction

Ray Oldenburg, sociologue urbain, a conçu le terme tiers-lieu en 1989. Sa contribution consistait à reconnaître ces lieux qui ne sont pas la maison (premier lieu) ni le travail (second lieu) et qui permettent aux gens de se rencontrer et construire une communauté, nécessaire pour le bien-être social et psychologique des êtres humains. A ce moment-là, il parlait de cafés, librairies, bars, salons de coiffure... des espaces principalement à usage commercial (Oldenburg, 1998).

Des années plus tard, en 1997, lui-même écrit un petit texte de cinq pages dirigées aux aménageurs des villes (Oldenburg, 1997). Celui-ci insistait dans une seule idée : l'aménagement des territoires suivant la seconde guerre mondiale s'est chargé d'empêcher la création de communauté car il empêche la formation de tiers-lieux.

Aujourd'hui, les disciplines de l'aménagement des territoires n'ont qu'à lui donner raison. Elles reconnaissent les mauvais choix faites dans la post-guerre, qui ont créé des villes bétonnées, ont privilégié la voiture, ont expulsé la nature des espaces de vie, ne sont pas accessibles pour toutes les personnes et n'ont pas pris en compte les espaces de sociabilité (Grisot, 2021).

Dans l'éventail d'actions pour corriger les effets de cette façon de construire les villes en France, tôt dans les années 2000, des groupes de citoyens ont commencé à s'inspirer de ce terme « tiers-lieux » pour fabriquer des espaces pour se rencontrer et construire une communauté. Nous pourrions dire une forme de « tiers-lieux artificiels » pour contrebalancer aux tiers-lieux d'Oldenburg qui ne trouvaient plus leur place dans les quartiers résidentiels.

Ces actions spontanées sont devenues un mouvement. La France compte aujourd'hui environ 3500 tiers-lieux dans l'intégralité de son territoire (France Tiers-Lieux, 2021; Observatoire des Tiers-lieux, 2023) et dédie tout un axe de l'action publique à son accompagnement (ANCT, 2025).

La contribution que ces espaces font au développement territorial a commencé à être étudiée très récemment. En France, nous pouvons déjà affirmer qu'ils font une énorme contribution à l'économie avec 30 409 emplois directs et 882 M€ de chiffre d'affaires en 2023 (France Tiers-Lieux, 2023). Ils contribuent également dans la conception des solutions aux enjeux locaux des territoires tels que la transition écologique, l'éducation ou l'insertion sociale (Cléach et al., 2015; Klein & Pecqueur, 2021; Observatoire des Tiers-lieux, 2023). En conséquence, les tiers-lieux commencent à être reconnus comme des espaces d'innovation collaborative pour les territoires.

Les tiers-lieux ont donc évolué de lieux informels spontanés à acteurs reconnus clés dans les systèmes territoriaux. Pour nous, cette évolution est intéressante parce que leur situation en tant qu'acteurs dans les écosystèmes d'innovation est différent d'autres acteurs comme les universités, les collectivités ou les entreprises.

Cette différence est leur position, qui s'encadre dans des logiques particulières : celles de l'engagement éthique, politique et morale du « faire ensemble », qui porte des valeurs comme la diversité, l'inclusion, l'autonomie et la solidarité. Cette position pousse ces lieux à s'engager à travailler dans des missions directement liées à l'égalité, la diversité et l'inclusion (EDI). Cela les positionne donc dans une économie alternative qui ne cherche pas l'enrichissement, mais le bien-être collectif, connu aussi comme l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

Avoir des valeurs profondes tellement différentes à celles de l'économie traditionnelle les pose dans une situation où tout est à construire. Leur enjeu est donc celui de construire une façon de faire nouvelle et adaptée, avec les ressources intellectuelles, physiques et économiques traditionnelles.

Dans cet esprit, cette proposition de recherche, menée dans le cadre d'un stage de recherche à l'Université de Lorraine dans son laboratoire ERPI (Équipe de Recherche Sur les Processus Innovatifs) à Nancy (Grand Est), vise à dévoiler les relations entre management des tiers-lieux, principes EDI et développement territorial dans le Grand Est français.

Pour ce faire, la question de recherche suivante s'impose : **comment les principes d'égalité, diversité et inclusion (EDI) peuvent-ils renforcer le management des tiers-lieux pour stimuler leurs initiatives dans le territoire du Grand Est français ?**

Répondre à cette question implique aussi questionner : **quel est l'état et le sens de l'intégration des principes d'égalité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans le management des tiers-lieux ? Et comment cette intégration influence-t-elle les initiatives de tiers-lieux dans le Grand Est ?** Tout avec l'objectif d'illustrer l'apport des principes d'Égalité, de Diversité et d'Inclusion aux initiatives territoriales des tiers-lieux de la région Grand Est.

Avec ces questions nous avons plutôt cherché à comprendre les enjeux, paradoxes et subjectivités autour du sujet pour, ensuite, théoriser sur ces regards. Notre raisonnement de résolution des questions de recherche est donc positionné sur le paradigme interprétativiste (Giddens, 1993) avec l'approche d'analyse de la théorie ancrée (Corbin & Strauss, 2015), qui permettent de matérialiser ces objectifs de recherche à l'aide des méthodes qualitatives comme l'observation participante et l'entretien semi-directif (Leavy, 2017).

Nous croyons que la conception de solutions aux enjeux auxquels notre société est confrontée passe aussi par la création d'outils opérationnels prenant en compte la nature du territoire, ses acteurs et leurs activités (Kasmi et al., 2024). En conséquence, pour finaliser le projet de recherche, nous proposons une hypothèse de résolution à la question de recherche en forme de jeu sérieux qui a comme objectif diffuser les résultats de cette recherche, encourager le débat sur le management adéquat aux structures de l'Economie Sociale et Solidaire et stimuler la réflexion autour des pratiques de management favorisant l'égalité, la diversité et l'inclusion.

5. Contexte général

5.1. Organisme d'accueil

L'Équipe de Recherche sur les Processus Innovatifs (ERPI), laboratoire appartenant à l'Université de Lorraine, m'a accueilli en tant que chercheur dans le cadre de ce stage, qui s'est déroulé de février à septembre 2025. Celui-ci est encadré par le programme ORION de la même université, dont l'objectif est de permettre aux étudiants en fin de master de pratiquer la recherche scientifique.

5.1.1. Processus globaux

Le laboratoire ERPI, rattaché à l'Université de Lorraine et historiquement lié à l'ENSGSI, se spécialise dans la conduite et le pilotage des processus innovants. Inscrit dans le champ du Génie Industriel, il cherche à mieux comprendre les phénomènes liés à l'innovation et à développer des outils pour accompagner son pilotage (Hcéres, 2023). Équipe pluridisciplinaire réunissant ingénierie, management, sciences du vivant et sciences humaines et sociales, l'ERPI compte 61 membres dont 21 enseignants-chercheurs permanents et 25 doctorants. Ses recherches portent principalement sur la métrologie de l'innovation, la prospective et les signaux faibles, l'aide à la conception amont et l'acceptabilité de l'innovation.

5.2. La Mission : conduire une recherche scientifique d'A à Z

5.2.1. Processus auquel je contribue

En tant que stage financé par le programme ORION, le laboratoire m'avait proposé d'explorer la question du Diversity, Equity and Inclusion (DEI) dans les espaces d'innovation, sujet déjà travaillé pour un appel de l'Agence Nationale de Recherche non retenu, mais dont l'intérêt restait intact. À mon arrivée, l'approche, les méthodes, l'échelle et les cas d'étude restaient à définir. Avec mes tuteurs industriels, Manon Enjolras et Ferney Osorio Bustamante, nous avons coconstruit un projet en cohérence avec la tradition de recherche du laboratoire, mes intérêts scientifiques, leurs agendas en cours et les contraintes du programme ORION.

La première phase fut un processus de concertation visant à préciser nos motivations. Nous avons ainsi clarifié que l'objectif central était d'apprendre sur l'EDI, version française de la DEI, afin de l'intégrer progressivement aux recherches du laboratoire.

Le laboratoire avait déjà eu un historique de recherche qui l'avait rapproché du sujet EDI, sans le toucher directement : *Responsible Research & Innovation* (Medina-Tabares et al., 2025), l'Innovation Responsable (Kasmi & Dupont, 2022) et l'innovation ouverte (Dupont et al., 2017, 2022; Steiner, 2014), dont ce dernier matérialisé par le Lorraine Fab Living Lab ® (Dupont, 2015). Le laboratoire a aussi une tradition de recherche en innovation publique (Amimi et al., 2023; Dupont et al., 2015; Osorio et al., 2020) et innovation territoriale (*Territoires en transition et innovation. Enjeux et outils d'accompagnement*, 2024), avec un grand focus sur la capacité à innover (Boly et al., 2022).

En revanche, peu de recherches avaient été menées sur les processus d'innovation au sein de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et des initiatives associatives, pourtant très présentes dans le Grand Est et en France. Ces structures pilotent souvent des démarches innovantes, qu'elles cherchent à rendre ouvertes et inclusives.

Ce constat a retenu notre attention. En approfondissant, nous avons remarqué que ces acteurs sont fortement investis dans les tiers-lieux, espaces qui occupent une place croissante dans le champ de l'innovation. Ceux-ci semblent partager certains principes de l'EDI, sans que l'on sache grand-chose de leur fonctionnement ou de leur management. Ils offraient en outre un point d'entrée privilégié vers le développement territorial, en lien direct avec le master IUVTT. De là est née la mission de recherche et les questions présentées dans l'introduction.

6. Raffinement de la problématique : développement territorial, tiers-lieux et Égalité, Diversité et Inclusion (EDI) dans le Grand Est Français

6.1. Mieux comprendre nos enjeux.

Dans cette section, nous affinons les enjeux de la problématique, comme une étape préliminaire de consolidation des questions et objectifs. Nous aborderons d'abord la notion de développement territorial et caractériserons le territoire d'étude, la région Grand Est. Nous proposerons ensuite une définition vivante du terme « tiers-lieu », puis nous interrogerons les principes d'égalité, de diversité et d'inclusion. Nous présenterons également une première représentation de l'écosystème dans lequel s'inscrivent les tiers-lieux en France et dans le Grand Est, avant de détailler le plan méthodologique de cette recherche.

6.1.1. Région Grand Est et développement territorial : une histoire politique.

Entre 2014 et 2016, la France a connu une réorganisation territoriale présentée comme nécessaire pour « le renforcement des régions et la montée en puissance des intercommunalités, nécessaire pour renforcer l'efficacité des politiques de proximité », selon le Premier ministre

de l'époque (Gouvernement, 2014). Depuis lors, on parle de la région Grand Est comme entité administrative, aux côtés de 12 autres régions créées dans ce même processus. Pour bien illustrer la notion de territoire et ses enjeux, thème central de cette section, nous allons prendre ce réaménagement comme exemple plusieurs fois dans le texte.

Qu'est-ce que le Grand Est ?

La région Grand Est (Figure 1), notre cas d'étude, s'étend sur 57 441 km² et comprend dix départements : Ardennes, Aube, Haut-Rhin, Bas-Rhin, Haute-Marne, Marne, Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle, Vosges (Grand Est, 2025). Il s'agit d'une région majoritairement rurale : 91 % des communes comptent moins de 2 000 habitants, et l'industrie agroalimentaire y est le premier employeur. Elle se classe néanmoins comme la deuxième région industrielle de France.

Le Grand Est fait partie de la « Grande Région » grâce à sa proximité du Luxembourg, de la Belgique, de l'Allemagne et de la Suisse, ce qui marque son caractère Européen. Ce territoire fut historiquement industrialisé, notamment grâce aux activités minières et sidérurgiques.

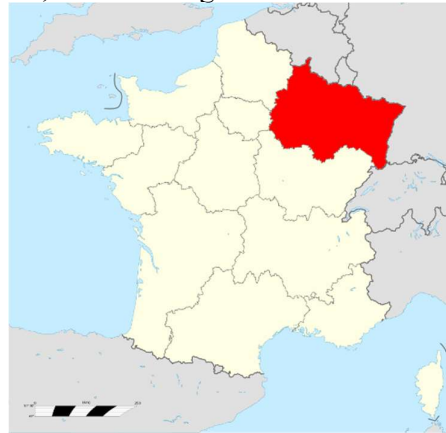


Figure 1. Carte de la France montrant la Région Grand Est (Superbenjamin, 2014).

Définir un territoire est une tâche complexe, car cette notion recouvre à la fois une réalité biophysique — comme le bassin sédimentaire des Ardennes et de la Marne, ou le massif de moyenne montagne des Vosges — et une réalité institutionnelle, incarnée ici par la création d'une région administrative. Dans ce cadre, nous chercherons à comprendre le Grand Est dans une de ses dimensions possibles : comme une construction politique, fruit de l'action d'acteurs institutionnels, dans une logique de ce que l'on appelle le « développement territorial » (Torre, 2015).

Qu'est-ce que le développement territorial ?

La question de l'organisation administrative de ce territoire et des territoires en général se pose bien avant la création de la région Grand Est et des 12 autres régions françaises. Dès le XIX^e siècle, cette problématique émerge sous le terme de « développement territorial », qui tente de faire converger les approches des économistes et des géographes (Torre, 2015). Pour les économistes, le développement renvoie à l'expansion de l'industrie, et donc à la manière dont elle s'implante dans l'espace. Avec la mondialisation, les flux économiques se sont accélérés et étendus, générant de fortes inégalités entre territoires industrialisés et non-industrialisés, notamment en termes de revenus et de qualité de vie.

Dans ce contexte, les États ont commencé à jouer un rôle central de planification économique, avec pour objectif d'améliorer le bien-être collectif. Après les guerres du XX^e siècle, un des modèles d'intervention fut celui de l'État keynésien, qui visait à garantir à chaque citoyen

l'accès aux besoins fondamentaux. La logique de ce modèle s'est traduite par des politiques publiques déployées sur l'ensemble du territoire, dans une volonté de réduire les écarts entre régions riches et pauvres. Toutefois, ces politiques étaient souvent conçues de manière centralisée, sans toujours tenir compte des spécificités locales (Klein & Pecqueur, 2021; Torre, 2015).

À partir des années 1970, sous l'effet des crises économiques et des critiques envers l'interventionnisme d'État, l'économie keynésienne est progressivement remplacée par une logique néolibérale (Klein & Pecqueur, 2021). L'État réduit alors son rôle dans le développement du territoire, transférant quelques responsabilités du développement aux acteurs locaux. Cette décentralisation s'accompagne d'un changement de paradigme : l'accent est mis sur l'innovation, la créativité, la technologie, perçues comme les nouveaux moteurs du développement.

Les politiques de proximité ou développement local

Cette volonté de « renforcer l'efficacité des politiques de proximité », dont on parle au début de cette section, traduit dans une certaine vision politique de la gestion des territoires, héritiers de ce débat. Aujourd'hui la notion de développement territorial de la Région est caractérisée par son histoire contemporaine.

Entre les années 1960 et 1980, elle a connu un déclin industriel important, dans un contexte de désindustrialisation et de montée du néolibéralisme. Face à cette transformation, les populations locales ont dû migrer vers d'autres pôles économiques (comme Paris ou Lyon à l'échelle nationale, ou Nancy, Metz, Reims et Strasbourg à l'échelle régionale), changer d'activité, ou encore dissocier leur lieu de vie de leur lieu de travail.

Dans cette nouvelle configuration, on parle de développement « par le bas », en opposition au développement centralisé des décennies précédentes (Torre, 2015). Mais cette dynamique pose question, car « *le bas* » est devenu « *sur les épaules des acteurs locaux* », tout en désengageant l'État.

Les territoires sont mis en concurrence dans une logique de « compétitivité » et « d'attractivité », comparable à celle des entreprises. Or, à la différence des entreprises qui ont des consommateurs, les territoires sont peuplés de citoyens. Cette distinction oblige à repenser la question du développement non pas seulement en termes économiques, mais aussi en termes de droits, de justice sociale et de contrat social. En résumé : penser la valeur des territoires au-delà de leurs résultats économiques.

6.1.2. Tiers Lieu : une définition vivante

Il n'existe pas de définition unique du terme tiers-lieux et cette situation est son avantage. Ne pas avoir de définition a permis à ce terme donner, au moins, trois réponses à la même question. Un tiers-lieu peut être un mouvement social, un terme de sociologie urbaine ou une façon d'expérimenter sur les territoires.

Quand on décide de les comprendre comme un mouvement social, nous voyons des espaces qui émergent dans les territoires pour promouvoir : « des valeurs de solidarité, de coopération, qui encourage le partage des savoirs, des compétences et la production de biens communs (informationnels et réels) » (Tiers-Lieux en Grand Est, 2025). On peut aussi constater que dans la région Grand Est, il y a 185 tiers-lieux recensés par *France Tiers Lieux* (2021). Et finalement, on est capable d'identifier leur diversité de formes : ils prennent la forme de cuisines partagées, espaces du faire, laboratoires d'innovation, lieux nourriciers, espaces culturels, entre autres.

Quand on décide d'aller vers la sociologie, on apprend que dans la langue française, le terme tiers-lieu n'a que très peu d'occurrence jusqu'aux années 2000 (Burret, 2017). Il est considéré comme une évolution du terme *third place* (troisième lieu), proposé par le sociologue urbain Ray Oldenburg. Sous ce regard, il désigne donc des lieux d'origine principalement commerciale, qui deviennent des institutions qui favorisent la sociabilité entre les individus (Oldenburg, 1998).

Cependant, l'étude de ce terme en France, avancé par le sociologue urbain Antoine Burret, indique que les tiers-lieux en France ne sont plus une traduction directe du terme *third place*. Dans ses efforts de définition, Burret propose une formulation minimale : « plusieurs unités isolées et distinctes, réunies par et autour d'un récit commun et qui sont enveloppées dans les limites d'un contenant ordonné, situé et sensible » (Burret, 2017, p. 32).

Cet auteur, même si sa définition n'éclaircit rien au premier regard, aboutit à une idée clé pour ce projet : les tiers-lieux ont une fonction de médiation : « sa fonction est en quelque sorte de lier les individus » (Burret, 2017, p. 29).

Nous aimerions ajouter, enfin, que le lien de passage de la conception d'Oldenbourg aux études de Burret est justement le fait de que les tiers-lieux spontanés de ce premier auteur deviennent de plus en plus rares grâce à l'aménagement des villes après la Seconde Guerre. Le contexte dans lequel Burret fait sa proposition, est donc un contexte où il y a une intention directe de faire tiers-lieux pour permettre la construction de communauté comme objectif premier.

Cela fait penser à la notion de communauté intentionnelle au sens donné par Lallemand dans ses études sur l'utopie concrète des makerspaces (Lallement, 2015) : celui d'un espace pour faire et rêver ensemble.

Dans l'interprétation approfondie du terme « communauté intentionnelle », Lallemand insiste sur des différences avec les termes « société » et « communauté ». Au cœur du sujet se trouve l'intention. L'intention d'être et de faire ensemble est la différence fondamentale entre communauté et société. La société s'impose, la communauté s'accepte. Même si « tiers-lieux » veut désigner un espace, nous devons traiter ce mot aussi en tant que verbe ; ce qui est intéressant dans ces espaces est le *faire* tiers-lieux (FYP Editions, 2024), c'est-à-dire, l'intention d'expérimenter en communauté.

Alors, par rapport à sa définition : on considère qu'un tiers lieu est la forme vivante de la complexité de ces trois champs. Ils sont à la fois un mouvement, un concept sociologique et une façon d'expérimenter en quête de façons alternatives de faire en communauté.

Les tiers-lieux dans le concret des territoires

Du point de vue de l'aménagement des territoires nous pouvons affirmer que les tiers-lieux apparaissent dans quelques territoires, dont la France, comme des réponses citoyennes à ces logiques du développement local, dans une lutte pour regagner les espaces de construction de communauté perdus par la priorisation de la productivité. Également, ils ont émergé pour pallier certains manques de services d'urbanisme, notamment dans les domaines de la culture, de l'éducation informelle ou des services en milieu rural, comme on peut le voir dans les secteurs d'activité des tiers-lieux (Observatoire des Tiers-lieux, 2023).

En définitive, ils jouent un rôle clé dans l'innovation territoriale. Comme le rappellent Klein et Pecqueur (2021, p. 13), « le living lab et le tiers-lieu constituent des variantes d'une idée simple, celle de l'expérimentation sociale en temps réel et dans des lieux réels. Elles s'inscrivent dans une perspective territoriale de la notion d'innovation ».

Les tiers-lieux peuvent ainsi « devenir le lieu stratégique de détermination et de révélation des ressources potentielles du territoire à valoriser dans un projet de développement » (Klein &

Pecqueur, 2021, p. 12). De plus, ils appréhendent les notions d'innovation et de création dans les territoires pour les amener au-delà des logiques purement économiques pour produire de la valeur à la fois économique, sociale et environnementale dans leurs territoires (Klein & Pecqueur, 2021).

Dans un contexte de développement territorial gouverné par les logiques du marché et du « nouveau management public » (Bezes, 2024) — c'est-à-dire l'application des principes de gestion privée à l'administration publique — les tiers-lieux représentent une forme d'auto-organisation citoyenne face aux reculs de l'État.

Et surtout, en tenant compte du fait que ces lieux portent des intentions éthiques et politiques fortes, fondées sur des valeurs telles que la solidarité, la coopération, le partage des savoirs et compétences, et la production de biens communs (France Tiers Lieux, 2021; Tiers-Lieux en Grand Est, 2025), quel type de management sont mis en œuvre pour faire contrepoids aux logiques d'efficacité des programmes actuels de l'administration publique ?

Enfin, depuis notre position d'ingénierie territoriale, comment pouvons-nous renforcer leur mode de gestion afin de mieux orienter leurs actions vers les objectifs qu'ils se fixent ?

Ces sont des questions que nous allons laisser ouvertes pour l'instant, pour continuer notre éclairage.

6.1.3. Égalité, Diversité et Inclusion (EDI) : De la devise nationale à l'action concrète.

Égalité, Diversité, Inclusion. Ces trois mots traduisent couramment *Diversity, Equity, Inclusion* (DEI) en français. Aujourd'hui, ce sujet occupe une place importante dans le discours public en raison de son caractère polémique, suscitant à la fois des détracteurs et des défenseurs. Dans cette section, nous nous attacherons à en éclairer la définition, l'histoire et les enjeux.

Étymologie de l'EDI

Le terme EDI ne s'éclaire pas uniquement grâce à ses définitions ou étymologies. L'acronyme EDI commence par « égalité », présent dans les dictionnaires depuis le XVII^e siècle et définissant le fait ou la qualité d'être égal, originellement associé à la comparaison quantitative (ATILF et al., 1994; CNRTL, 2012). « Diversité » désigne la qualité d'être divers, renvoyant à la variété ou à la différence, et évoque historiquement l'opposition ou la contradiction (ATILF et al., 1994; CNRTL, 2012). « Inclusion » correspond à l'action d'inclure, avec un sens technique ou logique selon le contexte (inclure A dans B) (ATILF et al., 1994). Ces trois termes n'ont de sens qu'en relation avec quelque chose ou quelqu'un : égal à qui ? divers par rapport à quoi ? inclus où ? Mais toutes seules, elles sont incomplètes.

Il existe également un quatrième terme qui permet de clarifier cette perspective : l'équité, utilisée à la place du « E » dans DEI, leur version en anglais. Elle introduit une dimension sociale et morale, centrée sur la justice et les relations entre individus et société (ATILF et al., 1994). Cependant, pour comprendre pleinement ces concepts, il est essentiel de les replacer dans leur contexte historique.

DEI vs. EDI : plus qu'une traduction, un chemin à suivre

Dans les sociétés contemporaines l'EDI, et ses équivalents comme le DEI, émerge dans des contextes historiques marqués par la question des possibilités de justice au sein de sociétés composées de groupes différenciés.

C'est notamment le cas de son apparition dans le cadre des luttes pour les « droits civiques » aux États-Unis dans les années 1960 (Rosenkranz et al., 2021; Vaughn, 2007). Un siècle après

l'abolition de l'esclavage, les Afro-Américains ne jouissaient pas des mêmes droits que les Blancs : lois de ségrégation, discriminations et restrictions du droit de vote les maintenaient séparés et défavorisés (U.S. Senate, 2025b, 2025a). Toutes ces pratiques faisaient partie des lois dites de Jim Crow, encore en vigueur dans le système légal américain à cette époque (VCU Libraries, 2011).

Dans les années 1950 et 1960, le mouvement pour l'abolition de ces conditions était en plein essor. À la fin des années 1960, alors que la plupart des revendications initiales avaient été partiellement ou totalement satisfaites, la société américaine se trouvait profondément bouleversée (Vaughn, 2007). Cette lutte, marquée par la violence et la répression, avait laissé un message clair : les peuples racisés aux États-Unis n'allaient plus rester muets en face aux discriminations vécues.

Dans le monde du travail, des actions pédagogiques ont été mises en place pour sensibiliser aux différences raciales, en réponse aux bouleversements sociaux et aux lois ultérieures (Rosenkranz et al., 2021; Vaughn, 2007). Parallèlement, des organisations et institutions ont instauré des politiques préférentielles, telles que des systèmes de quotas (Renaut, 2019).

Cependant, si l'on revient aux années 1960, il n'y avait pas que les afro-américains qui demandaient un traitement plus juste. Les femmes, d'autres Américains racisés (comme les personnes latino-américaines, asiatiques, juives, etc.), les populations que l'on désigne aujourd'hui sous l'acronyme LGBTQ+, ainsi que les personnes en situation de handicap – notamment celles blessées lors des guerres du XX^e siècle – ont également pris la parole pour dénoncer la discrimination (Rosenkranz et al., 2021; Vaughn, 2007). Leurs revendications, au fil du temps, à travers de nombreuses luttes, pertes et avancées, ont progressivement permis l'élargissement des actions pédagogiques et des politiques préférentielles, afin d'inclure ces populations (Vaughn, 2007).

Dans les mots d'un commentaire publié récemment dans le prestigieux journal médical *The Lancet*, le DEI, en anglais, englobe un large éventail d'approches visant à réduire toutes les formes de discrimination (Salles et al., 2025). Aujourd'hui, cette approche est largement promue par les mouvements sociaux, mais aussi par plusieurs disciplines scientifiques qui affirment qu'elle améliore l'efficacité commerciale (Dixon-Fyle et al., 2023), la qualité scientifique (Campbell et al., 2013; Hofstra et al., 2020) et même la capacité à innover (Jones et al., 2020a).

La France et l'égalité

Cependant, il s'agit d'une définition d'inspiration américaine. En France, la question s'est posée depuis un autre lieu d'énonciation : liberté, égalité, fraternité. La devise, forgée pendant le siècle des Lumières et érigée en devise républicaine depuis la Révolution française, invite à aborder ce sujet par un autre chemin. La différence entre DEI et EDI, même si nous défendons qu'il s'agit d'expressions équivalentes, tient au fait que l'EDI à la française s'ancre profondément dans le projet national. Questionner donc le E d'Égalité revient à interroger le projet même de la nation. La France nourrit cet acronyme à travers sa propre quête d'Égalité. Ainsi, dans les années 1960, il ne s'agissait pas d'une lutte pour les *droits civiques*, mais du mouvement de Mai 1968. Malgré deux décennies de croissance économique stable, une partie des Français et des Françaises restait exclue de cette prospérité (Mirlicourtois, 2018). Cette condition économique entrainait en résonance avec le féminisme de la deuxième vague (Mosconi, 2008), les débuts d'un mouvement LGBT (Sibalis, 2013) et des revendications des migrants, traversées par l'histoire du colonialisme et du racisme français (Gastaut, 2018). Le contexte

amène donc à se questionner sur la position des femmes, des diversités sexuelles et de genre ainsi que des personnes racisées à la lumière de la notion d'égalité réelle (Renaut, 2019).

Dans cette perspective, on commence à observer des évolutions législatives dans les décennies suivantes telles que la mise en place de quotas pour les travailleurs en situation de handicap appelé *obligation d'emploi des travailleurs handicapés* (OETH), en vigueur depuis 1987 dans le Code du Travail (Articles L5212-1 à L5212-17), mesures similaires protègent aussi les femmes avec la loi du 22 décembre 1972 pour un « travail de valeur égale », interdisent les offres réservées à un sexe et les licenciements sexistes (loi du 11 juillet 1975), entre autres (Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, 2025).

Pourtant, la question EDI n'est pas explicitement posée comme un ensemble d'actions, et ce jusqu'aux années 2000 (Garner-Moyer, 2012). Cela s'explique en partie par la diffusion internationale du terme *Diversity, Equity & Inclusion (DEI)*, mais aussi par les émeutes dans les banlieues parisiennes de 2005-2006.

À ce moment-là, un peu plus de 30 ans après Mai 68, les réformes économiques engagées, tout comme les changements culturels survenus depuis, n'avaient pas convaincu cette nouvelle génération : une fois encore, les banlieues dénonçaient la ségrégation, le chômage et les discriminations raciales (Renaut, 2019). Le débat est alors relancé sous la forme d'égalité des chances.

Sur le plan politique, on voit notamment l'adoption de politiques publiques visant à promouvoir cette « égalité des chances » avec la création de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances, active jusqu'en 2014. On observe également une France qui intègre de plus en plus ce vocabulaire dans son système politique et juridique, à travers, par exemple, des lois visant à renforcer l'insertion des travailleurs en situation de handicap, à rendre obligatoire l'accessibilité, ou encore à favoriser la mixité, la sécurité et l'égalité économique des femmes (Kunzli, 2023).

La nouveauté dans la posture française réside dans l'idée que la discrimination empêche la réalisation de l'égalité. Différents mouvements (comme les luttes contre le racisme, l'antisémitisme, la xénophobie, l'homophobie, le sexisme, etc.) vont donc adopter cette argumentation pour promouvoir leurs mouvements et leurs agendas législatifs. Dans cette nouvelle approche, comprendre les mécanismes de discrimination et les empêcher devient le moyen d'atteindre le principe d'égalité.

Cela ne signifie pas que, auparavant, les discriminations n'étaient pas sanctionnées : bien au contraire, à l'échelle nationale, la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen, ainsi que la Constitution actuelle, consacrent le droit à la non-discrimination et en prévoient la pénalisation (Kunzli, 2023). De même, à l'échelle européenne, ce droit est affirmé dans la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (Kunzli, 2023). Ainsi, il y avait un contexte favorisant cette approche.

La loi n°2012-954 du 6 août 2012 consolide dans le Code pénal (articles 225-1 à 225-4) une liste de 26 critères de discrimination. Elle sert de référence pour les politiques publiques et inspire les programmes EDI dans entreprises, universités et institutions, comme dans les figures 2 et 3 (ENSGSI, 2025; Ministères Éducation, Jeunesse, Sports, Enseignement supérieur, recherche, s. d.).



Figure 3. Exemple d'illustration sur les 25 critères de discrimination interdits par la loi produit par un Ministère (Ministères Éducation, Jeunesse, Sports, Enseignement supérieur, recherche s. d.).

LES 26 CRITÈRES DE DISCRIMINATION INTERDITS PAR LA LOI

art.225-1 du Code Pénal

« Une discrimination est un traitement défavorable qui doit généralement remplir deux conditions cumulatives : être fondé sur un critère défini par la loi (sexe, âge, handicap...) ET relever d'une situation visée par la loi (accès à un emploi, un service, un logement...). » (Source : le site du Défenseur des Droits)



Figure 2. Exemple d'illustration sur les 25 critères de discrimination interdits par la loi produit par une École d'Ingénieur (ENSGSI 2025)

Ainsi, grâce à un cadre juridique renforcé, à l'intérêt pour les bénéfices de l'EDI et aux influences militantes, les initiatives EDI se consolident en France comme une lutte contre les discriminations.

Le secteur privé n'est pas en reste dans ces réflexions. En France, on peut notamment citer l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD, 2025), qui vise à approfondir la réflexion sur ces enjeux et à produire des savoirs reproductibles au sein des entreprises. Dans son dernier rapport, l'association souligne la difficulté à définir précisément la notion de diversité, ce qui complique l'opérationnalisation des actions EDI dans les milieux professionnels. Ainsi, les entreprises ont tendance à segmenter leurs politiques en fonction des composantes de la diversité : les femmes, les seniors, les personnes en situation de handicap, etc. (Garner-Moyer, 2012).

Cette remarque n'est pas superflue : aujourd'hui, elle constitue le cœur du débat que suscitent les actions EDI à travers le monde. Comment construire une société plus égalitaire avec une approche qui nous discrimine (même si positivement) en attribuant des étiquettes ? C'est là que la philosophie a beaucoup apporté.

La philosophie derrière l'EDI

Le Pourquoi du comment (2023) de Radio France souligne que la diversité ne devient une valeur que lorsqu'elle dépasse la simple reconnaissance des différences. Être divers est une

réalité, mais elle acquiert une valeur lorsqu'elle révèle des obstacles tels que la discrimination, qu'il s'agit alors de limiter.

Ces différences ne se limitent pas à des catégories fixes – femme, noire, lesbienne, en situation de handicap, etc. – mais se croisent et forment des expériences singulières, exposant à des discriminations variées. La théorie de l'intersectionnalité (Runyan, 2018) s'intéresse à ces croisements et à l'expérience de celles et ceux ciblés par plusieurs formes de discrimination. Depuis ce regard, elle questionne l'efficacité de protocoles spécifiques pour garantir l'égalité des chances.

Une contribution importante de cette théorie au management est de poser la question suivante : si les personnes peuvent subir plusieurs formes de discrimination simultanément, est-ce que des protocoles très spécifiques, ciblant chacun un type de discrimination, suffisent à garantir l'égalité des chances ? Cette question reste aujourd'hui sans réponse claire.

Au cœur de l'EDI se trouve la justice. Concept notamment questionné par le philosophe John Rawls (1999), qui propose que les principes de justice d'une société devraient s'organiser autour de deux principes : le principe d'égalité, dans le sens de l'égalité des chances que nous venons d'évoquer ; et le principe de différence, qui consiste, selon lui, à accepter certaines discriminations au bénéfice de tous (les *affirmative actions* en anglais, traduit couramment comme *discrimination positive* au français), actions qui discriminent pour favoriser le bien commun.

En France, Alain Renaut (2019) nuance ce point. Contrairement à Rawls, Renaut soutient que les actions affirmatives doivent viser la compensation, c'est-à-dire, viser l'égalité de chances, mais aussi l'égalité de résultats : donner à chacun et chacune ce dont il a besoin pour s'y mettre et accomplir son droit. Autrement dit, les quotas ne suffisent pas à réparer le dommage historique que la société a causé aux femmes, aux populations racisées, aux communautés LGBTQ+, etc. Il faut chercher à compenser ce dommage historique de manière concrète, sans s'appuyer uniquement sur des principes abstraits. Pour Renaut, la justice n'est pas un corpus abstrait : il faut regarder la réalité et agir en conséquence.

Ainsi, l'EDI est avant tout un débat et une action en faveur de la justice. À la lumière de Renaut, il peut se comprendre comme un terme « parapluie » désignant l'ensemble des initiatives visant à reconnaître les différences humaines et à rétablir l'égalité des chances et des résultats dans les sociétés démocratiques.

6.2. Lecture écosystémique : comprendre les milieux autour des tiers-lieux et l'EDI

En lien avec ces éclairages, un premier diagnostic a commencé à émerger en lien avec la littérature. Maintenant, nous voulons mieux comprendre le concret du territoire choisi. Pour cela, deux premières questions ont été posées afin de mieux comprendre les liens, interactions et jeux de pouvoir autour des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) :

- *Qui, dans le Grand Est, pourrait s'intéresser à un processus de recherche-intervention visant à favoriser l'EDI au sein des tiers-lieux ?*
- *Et pourquoi cet intérêt, et d'où provient-il ?*

Pour identifier les acteurs pertinents, nous avons adopté une démarche inspirée de l'Analyse Stratégique des Acteurs (ASA). Bien qu'elle soit rarement mobilisée dans le champ de la recherche académique, cette méthode constitue un outil pertinent pour éclairer les relations sociales, les liens et jeux de pouvoir à l'œuvre autour de notre problématique. L'objectif est de repérer les acteurs clés, leurs positions et leurs relations, afin de nourrir une formulation plus précise de la question de recherche à partir des fondements conceptuels présentés jusqu'ici.

Pour cette analyse, nous nous sommes appuyés sur la méthodologie proposée par Enserink et al. (2022), qui se décline en six étapes :

1. Formuler un problème ou une question de départ pour l'analyse ;
2. Réaliser un inventaire des acteurs concernés ;
3. Cartographier les acteurs et leurs relations (Figure 4);
4. Identifier les caractéristiques clés de ces acteurs ;
5. Analyser les interdépendances entre eux ;
6. Confronter la question initiale avec les résultats obtenus par cette démarche.

Dans les pages suivantes, nous présenterons les principaux enseignements tirés de cette analyse, ainsi que les résultats issus de la dernière étape. Pour les lecteurs souhaitant consulter l'ensemble de la procédure méthodologique, celle-ci est détaillée en l'annexe 3.

6.2.1. Qui s'intéresse à l'EDI dans les tiers-lieux ? Une cartographie problématisée des acteurs et des milieux

Milieu politique

À l'échelle européenne, on observe un contexte favorable au développement d'initiatives EDI à la façon des tiers-lieux, surtout avec un discours visant à rapprocher l'action publique des citoyens dans une logique de démocratie participative. L'innovation sociale y est encouragée, notamment via l'approche des living labs, qui réunissent les parties prenantes autour de projets à impact sociétal.

Les acteurs les plus remarquables de ce milieu sont les institutions européennes qui financent des projets comme le *Building Capacity for a Sustainable Society* (BuiCaSuS), un projet visant à promouvoir l'innovation sociale et l'emploi dans une optique de durabilité (European Social Fund and European Programme for Employment and Social Innovation, 2023) ; le *European Network of Living Labs* (ENoLL), une association qui fédère les Living Labs à l'échelle européenne, illustrant la diffusion continentale de ces dispositifs d'expérimentation ; le REHAB-LAB, réseau qui œuvre pour l'inclusion et l'autonomie des personnes en situation de handicap ; et GILL, un projet promouvant l'intégration des perspectives de genre dans les Living Labs.

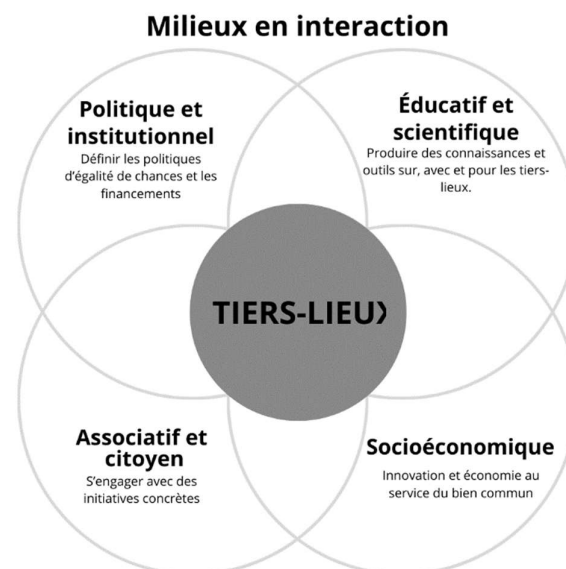


Figure 4. Milieux en interaction avec les tiers-lieux.

En France, cette dynamique européenne se traduit par un soutien aux tiers-lieux via des services publics dédiés à l'économie sociale et solidaire (ESS). Le projet BuiCaSuS a ainsi contribué à la création d'Avise, structure fournissant des outils méthodologiques à l'ESS. À l'échelle régionale, Avise anime le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) et celui-ci anime encore des bureaux départementaux, qui accompagnent les structures locales, souvent essentielles au fonctionnement et au financement des tiers-lieux. Cependant, ce soutien est fragilisé par une forte baisse des financements publics (-80 %) (Association Nationale des Tiers-lieux, 2024; Breton, 2023).

Les tiers-lieux sont perçus par les politiques publiques comme des leviers de développement territorial, à condition qu'ils s'inscrivent dans les priorités de l'État et de l'Union européenne. Le soutien prend souvent la forme d'appels à projets ou d'outils méthodologiques, avec des priorités centrées sur l'équité territoriale, l'accessibilité et l'insertion par l'emploi. En somme, l'intérêt des pouvoirs publics pour l'EDI dans les tiers-lieux reste instrumental : ces lieux sont considérés comme des outils au service de la mise en œuvre locale des politiques publiques.

Milieu socioéconomique

Le milieu socioéconomique se distingue par les dynamiques concrètes d'emploi et de production de valeur générées par les tiers-lieux. Ces derniers représentent environ 30 409 emplois directs (France Tiers Lieux, 2021) et contribuent à hauteur de 882 millions d'euros au chiffre d'affaires national (France Tiers-Lieux, 2023), ancrant leur rôle dans l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Leur activité traduit ainsi un ancrage territorial fort, tout en répondant à des besoins locaux en matière de travail, d'insertion et de services.

Ce poids économique rend légitime leur reconnaissance par les pouvoirs publics et alimente une logique de soutien, notamment en matière de création et de consolidation d'emplois à finalité sociale. L'implication de l'État au sein de France Tiers-Lieux, structure nationale de référence, illustre cette reconnaissance : l'Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires (ANCT) y siège aux côtés de plusieurs ministères, affirmant l'intérêt institutionnel pour ces lieux.

Plus qu'un simple outil de politique publique, les tiers-lieux apparaissent ici comme des acteurs économiques, capables de conjuguer impact social, ancrage local et innovation organisationnelle. Cette lecture rejoint celle de Marinos et al. (2025), qui analyse le développement des tiers-lieux en France comme une dynamique top-down, mais portée par les réalités économiques et sociales du terrain.

Milieu associatif et citoyen

Le troisième milieu identifié est celui que l'on pourrait qualifier de milieu associatif et citoyen. Il est souvent à l'initiative et à la gestion des tiers-lieux. Ce milieu incarne la volonté citoyenne d'agir collectivement pour des causes spécifiques, à travers la création d'associations.

L'associativité y marche dans un double sens. Au niveau individuel, les individus se rejoignent dans des associations, des collectifs, des entreprises à but non lucratif, etc. Au niveau des associations, il est possible de former des associations d'associations. Nous avons comme exemple de ce dernier l'Association Nationale des Tiers-Lieux (ANTL), composée d'associations régionales de tiers-lieux, qui est la plus importante voix des tiers-lieux en France. Leur existence suggère que cet espace constitue un lieu de dialogue, de négociation et d'échanges entre politiques publiques descendantes (top-down) et initiatives citoyennes ascendantes (bottom-up). Dans ce jeu d'acteurs, le mouvement associatif et les réseaux de tiers-lieux semblent jouer un rôle prépondérant.

Parmi les cas étudiés, les associations affichent des engagements bien au-delà du tiers-lieu qu'elles animent. Le FabLab "Les MacGyver", par exemple, est porté par l'association Jean-Baptiste Thiéry, dont l'histoire et l'engagement de plus de 100 ans dépassent largement le seul cadre de leur FabLab. Celui-ci constitue un outil supplémentaire pour concrétiser leur projet associatif : l'innovation dans la prise en charge des personnes en situation de handicap. L'intérêt de ce milieu est donc localisé, ancré, spécifique, mais en même temps ouvert à la coopération, notamment via des réseaux avec d'autres acteurs issus de contextes différents, partageant des finalités et principes éthiques et politiques similaires.

Milieu éducatif et scientifique

Enfin, un dernier milieu à considérer est celui de la recherche académique. Dans la région Grand Est, l'Université de Lorraine, à laquelle nous sommes affiliés, ainsi que l'Université de Reims, développent des travaux sur les tiers-lieux et leur rôle dans les dynamiques territoriales contemporaines.

Dans la région Grand Est, deux laboratoires s'intéressent au sujet des tiers-lieux. L'ERPI (Université de Lorraine, Nancy), spécialisé dans l'étude de l'innovation et HABITER (Université de Reims Champagne-Ardenne), centré sur les dynamiques territoriales. Dans ces deux cas, l'intérêt est de produire des connaissances scientifiques sur les tiers-lieux, en lien avec leurs thématiques respectives. L'enjeu est donc épistémologique et méthodologique : il s'agit de comprendre les tiers-lieux en tant qu'objets de recherche, tout en contribuant à nourrir les réflexions sur l'innovation sociale et le développement territorial.

6.3. Problématisation : le vécu, le rêvé, le perçu

Effectivement, les tiers-lieux dans la Région Grand Est constituent un mouvement assez conséquent. Avec 185 tiers-lieux recensés et un nombre inconnu en dehors de ces statistiques, il y a donc une présence non négligeable sur le territoire. Ces lieux cherchent à expérimenter dans leurs territoires, mais surtout ils cherchent à être des lieux de rencontre et de construction de communauté (Figure 5).

Il y a donc un premier enjeu : celui de construire une communauté, dehors du cadre maison-travail qui impose un rythme de vie individualiste et en privilégiant la sociabilité sur la production *per se*, pour lequel il n'y a pas une façon de faire connue, et donc tout reste à construire et à bricoler.

Leur financement représente le deuxième enjeu. Celui-ci a diminué de 80% entre 2024 et 2025. Cependant, en même temps au niveau français et européen il y a un discours de soutien qui se matérialise en aides dans la création, la consolidation et le développement, visant à soutenir leur capacité de « création d'emplois ».

Un troisième enjeu est l'ancrage au territoire. Celle-ci, pour le rappel, est une région initialement industrialisée sur la base des activités minières et sidérurgiques, qui a vécu par la suite un processus de désindustrialisation et d'expansion néolibéral. Comme réponse, les acteurs de la fabrique territoriale ont répondu avec un mouvement associatif fort, qui parfois porte des espaces comme les tiers-lieux. De plus ce territoire est à la limite des mondes ruraux et urbains bien définis comme champ de jeu pour les projets de tiers-lieux.

Un quatrième enjeu est l'égalité en tant que projet de nation et manifestation plus large de l'EDI. Dans ce contexte, la forme que prennent les initiatives EDI sont loin d'être des manuels d'usager comme c'est le cas du management divers des entreprises (Garner-Moyer, 2012). Ici les actions EDI sont des pratiques et actions quotidiennes qui considèrent les conditions de vie d'autrui. Les pratiques d'inclusion et d'insertion s'affirment donc en relation avec les conditions

de vie des habitants voisins des lieux, qui vont déterminer « le nombre de bénéficiaires, leurs caractéristiques socio-économiques, les caractéristiques des structures porteuses des lieux (taille, statut juridique) et les profils des personnes en charge des initiatives (animateurs socio-culturels, travailleurs sociaux, conseillers insertion, formateurs, bénévoles...) » (Ottolini, 2023, p. 13).

Un cinquième enjeu est leur volonté de résoudre des problématiques locales avec leurs initiatives. Cela nous amène à penser que son territoire lui-même fait partie d'une quête d'une justice territoriale, parfois appelé la *France profonde* (Ottolini, 2023). L'EDI dans ce cas-là va au-delà d'une vision générale, abstraite. Quand on parle d'EDI dans un territoire il y a des définitions plus concrètes qui émergent selon ce qui est autour. Peut-être parler d'EDI n'est pas parler d'un abstrait, mais plutôt d'une capacité de voir ce qui est autour et quels en sont ses besoins - ce qui est en accord avec les pensées de Renaut (2019). Cette compétence EDI devient donc une force de ces initiatives territoriales.

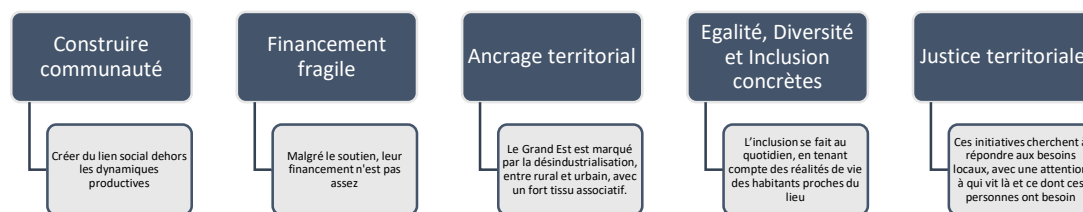


Figure 5. Les 5 enjeux du management des tiers-lieux dans le Grand Est.

L'État français semble être reconnaissant de cela. Tous les soutiens que ses différentes institutions donnent à ces lieux sont en cohérence avec cette conclusion, particulièrement validée par le soutien de l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires. Cependant, une préoccupation est présente : ce soutien correspond aussi à une intention politique de démocratisation qui parfois montre aussi un désengagement de la responsabilité des acteurs du « développement territorial ».

Pour mieux comprendre cet enjeu Ottolini (2023) affirme que pour le milieu public un paradoxe autour des tiers-lieux est de mettre en place les programmes généraux tout en respectant et en s'adaptant aux particularités locales. On peut élargir son analyse en disant que justement, d'une part, les programmes de financement des tiers-lieux sont en accord avec des objectifs fixés par les pouvoirs publics et, en deuxième, dans le milieu des associations il y a la perception que les tiers-lieux occupent des espaces qui avant étaient occupés par l'État, comme la culture, l'éducation et le loisir, qui font aussi partie des services publics de l'urbanisme et de l'aménagement des territoriales (Grisot, 2021). En conséquence, notre dernier enjeu, est le développement territorial.

Sur la base de ces éléments de diagnostic, le sens de la mission est affiné vers la résolution de deux questions de recherche plus spécifiques :

- Quel est l'état et le sens de l'intégration des principes d'égalité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans le management des tiers-lieux ?
- Comment cette intégration influence-t-elle les initiatives de tiers-lieux dans le Grand Est ?

Nous pensons qu'en répondant à ces questions nous arriverons à mieux comprendre le management dont ces espaces ont besoin pour pouvoir mener à bon terme les initiatives. Ces dernières sont chargées des intentions éthiques et politiques concrètes en phase avec l'EDI qui visent à contribuer au développement de ses territoires.

6.4. Méthodologie globale du projet

Pour faciliter la lecture et la compréhension de ce mémoire, nous proposons tout d'abord une vue d'ensemble de la méthodologie suivie (Figure 6). Il s'agit ici d'une description générale, tandis que des explications plus détaillées pour chaque étape seront présentées dans les sections suivantes.

Tout d'abord il faut dire que nous suivons une recherche de paradigme interprétativiste, c'est-à-dire, notre objectif se concentre plutôt sur la proposition de meilleures interprétations des phénomènes du monde dans lequel nous vivons, afin d'enrichir le discours et l'action humaine. En conséquence, nous renonçons à voir la connaissance comme un corpus agrégatif de causes et d'effets ; nous voyons la connaissance comme des interprétations des phénomènes sociaux humains (Giddens, 1993; Noblit & Hare, 1999).

Ce choix nous inscrit donc dans une démarche inductive, à partir de laquelle nous portons une méthodologie basée sur les méthodes qualitatives de la méta-ethnographie (Noblit & Hare, 1999), l'observation participante, les techniques basées sur l'art et l'entretien semi-directif (Leavy, 2017). Tout cela nous permettant de proposer des théorisations et, avec un regard de l'ingénierie territorial et ensemblière, de proposer également un outil pratique pour soutenir les efforts des tiers-lieux.

Nos objectifs spécifiques sont donc triples :

1. Identifier les effets associés à l'intégration des principes d'égalité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans le management des tiers-lieux.
2. Expliquer l'influence des principes d'égalité, de diversité et d'inclusion (EDI) sur les initiatives de tiers-lieu du territoire.
3. Proposer un outil pratique pour renforcer cette intégration des principes d'égalité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans le management des tiers-lieux du Grand Est.

Le premier objectif a été satisfait par une revue de littérature conduite selon une approche de méta-ethnographie, dont les détails et les étapes seront précisés dans les pages suivantes. Ce processus a permis d'identifier les premiers effets, leviers et freins du management EDI (Équité, Diversité, Inclusion) dans les contextes des tiers-lieux et des living labs. Ces derniers ont été ajoutés avec précaution due à l'absence de données sur les tiers-lieux. Ce choix sera développé ultérieurement.

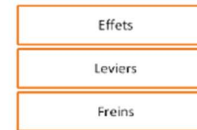
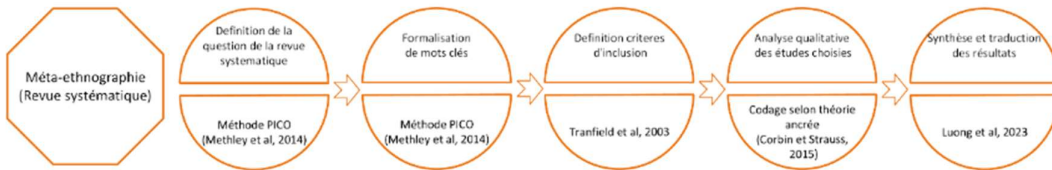
Le deuxième objectif visait précisément à approfondir le contexte des tiers-lieux mettant en œuvre des pratiques de management. Pour ce faire, nous avons mené une enquête qualitative mobilisant trois techniques : l'observation participante, les entretiens semi-directifs et des méthodologies basées sur l'art. Les données recueillies ont été préparées et analysées selon les principes de la théorie ancrée, comme cela sera décrit plus en détail ultérieurement. Les résultats liés à cet objectif ont permis une itération sur les effets, leviers et freins identifiés précédemment, tout en mettant en lumière de nouveaux éléments, notamment les paradoxes du management EDI dans le contexte des tiers-lieux.

Le troisième objectif a consisté à opérationnaliser ces quatre éléments — effets, leviers, freins et paradoxes — pour concevoir un outil permettant de valoriser les résultats de cette recherche. Cet outil vise à contribuer au développement d'un management mieux adapté aux besoins spécifiques des tiers-lieux.

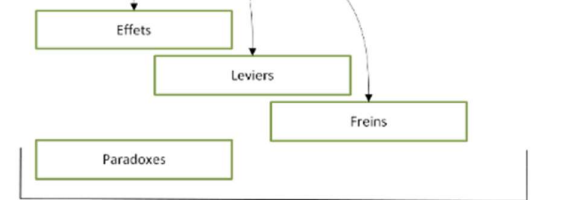
Comme l'illustre la figure 7, chaque objectif a été associé à une méthode. De ces méthodes ont découlé les activités à mettre en œuvre et les outils mobilisés pour les atteindre.

Méthodologie par objectif

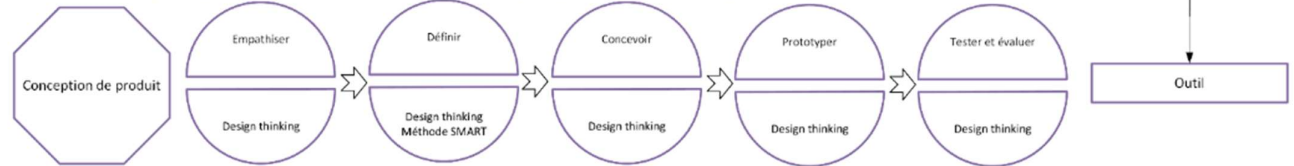
Identifier les pratiques associées à l'intégration des principes EDI dans le management des tiers-lieux.



Expliquer l'influence des principes EDI sur les initiatives du territoire.



Proposer un outil pratique pour renforcer cette intégration des principes EDI dans le management des tiers-lieux du Grand Est.



Légende



Figure 6. Méthodologie suivie par objectif et enchaînement de résultats.

7. Diagnostiquer le management EDI des tiers-lieux.

7.1. Eclairage des termes : approfondissements sur « management » et « initiative »

Le premier pas pour répondre à ces questions consiste à préciser deux termes utilisés : management et initiative. Le management selon l'Association Française de Normalisation est défini comme « les activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme vers ses objectifs » (AFNOR, 2025, Article 3.1.2.). Il s'applique à l'établissement des politiques, de stratégies, d'objectifs et aussi de processus. Il est un concept assez large et inclut aussi l'attribution des tâches, la mise en place d'initiatives, de récompenses ou même de niveaux d'implication des acteurs. Le management est donc une clé pour la réussite de tiers-lieux et tout autre espace qui veut atteindre des objectifs.

Initiative est défini par l'ATILF comme « Action de celui qui, le premier, propose, entreprend, réalise quelque chose de lui-même » (ATILF et al., 1994). En trois mots : proposer, entreprendre ou réaliser. Quand on parle d'initiatives dans cette recherche, on veut désigner les activités, projets, espaces ou objets que les tiers-lieux proposent, entreprennent ou réalisent. Cela est une vision assez large, mais qui se justifie dans le fait que les tiers-lieux proposent, entreprennent et réalisent énormément de choses.

Selon l'Observatoire des Tiers-lieux (2023), dans la région, 61 % des tiers-lieux mènent des actions de formation et d'apprentissage. Par ailleurs, 36 % proposent des activités de médiation numérique, 28 % se consacrent à la fabrication numérique, et 39 % s'impliquent dans des démarches liées à l'économie circulaire. Environ 28 % offrent des activités de bricolage ou sont en lien avec des jardins partagés, tandis que 18 % interviennent dans le domaine de l'alimentation. De plus, 41 % disposent d'un atelier de fabrication, 20 % sont actifs dans le secteur social, 50 % proposent des activités culturelles, et 29 % mettent à disposition des espaces artistiques.

Ensuite, on peut également constater qu'il y a deux enjeux auxquels les tiers-lieux s'engagent principalement : les enjeux environnementaux liés aux défis écologiques et les enjeux sociaux. Avec ces éléments clarifiés, l'étape suivante pour résoudre nos questions est une revue de littérature.

7.2. Une revue littéraire à la façon d'une méta-ethnographie

Une méta-ethnographie est une méthode de révision littéraire. Elle vise à proposer de meilleures interprétations des phénomènes du monde où nous vivons et cherche à enrichir le discours et l'action humaine (Noblit & Hare, 1999). Contrairement aux méthodes de révision littéraire qui visent à construire *un corpus de connaissances vraies*, la méta-ethnographie voit la connaissance comme des interprétations des phénomènes humains (Noblit & Hare, 1999). Alors, notre objectif se dirige vers la construction d'une narration des apprentissages que nous avons aujourd'hui sur ce phénomène social.

Notre question de recherche est la suivante : **quels sont les effets territoriaux, sociaux et écologiques d'une gestion intégrant les principes d'équité, diversité et inclusion dans les tiers-lieux et living labs ?**

7.2.1. Points méthodologiques clés pour cette méta-ethnographie

Méthodologie de la revue de littérature systématique

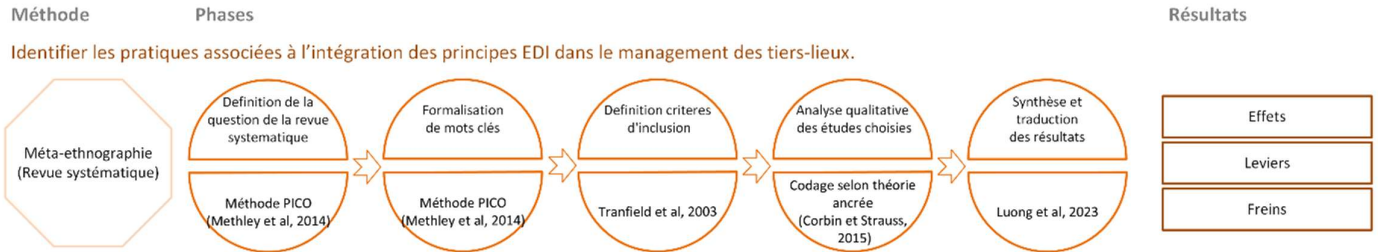


Figure 7. Méthodologie de la revue de littérature systématique à façon de méta-ethnographie.

Traditionnellement les approches méta-ethnographiques ont cinq phases de production et une phase de rapport de résultats (Figure 7) :

1. Définir la question d'enquête.
2. Formalisation des mots-clés.
3. Définition des critères d'inclusion et d'exclusion et sélection des articles pour la base de données.
4. Analyse qualitative des études choisies.
5. Synthèse et traduction des résultats.
6. Rapport de résultats.

Tableau 1. PICO utilisé pour formaliser la question et mots clés de la méta-ethnographie.

Problème	Tiers-lieux et living labs
Intervention	Principes d'équité, diversité et inclusion dans la gestion
Comparaison	La non-inclusion de ces principes
Résultat	Des effets territoriaux, sociaux et écologiques

Dans le premier temps, la méthode PICO (Tableau 1) a été mise en place pour définir une question de qualité, déjà présentée en l'introduction de cette section, et formaliser les mots-clés (Methley et al., 2014; Ramsden, 2025).

La recherche sur les bases de données bibliographiques a d'abord été effectuée en mars 2025 sur Web of science en couvrant des années 2000 jusqu'en février 2025. Les mots clés utilisés étaient : Tiers-lieux et Living Lab, Management, Équité, Diversité et Inclusion, et Effets territoriaux, sociaux et écologiques. Puis, nous avons ajouté des synonymes pertinents à chaque mot (Figure 8).

La décision d'inclure les living labs dans cette étude repose sur le manque d'informations scientifiques concernant le management des tiers-lieux. Cette inclusion s'appuie sur la perspective de Klein et Pecqueur (2021, p. 13), qui soutient que les living labs et les tiers-lieux sont comparables en raison de leur capacité et de leur volonté commune d'expérimenter sur les territoires.

Les requêtes pour ces recherches se limitaient aux études : (1) rédigées en anglais ou français ; (2) publiées dans des journaux scientifiques (incluant *early access*), des chapitres des livres, ou des actes de conférences ; (3) intéressées à un ou plusieurs tiers-lieux ou living labs, incluant des révisions de littérature ayant intérêt sur divers cas concrets ; (4) intéressées à des dimensions liées à l'équité, la diversité ou l'inclusion ; (5) ayant des implications ou

contributions explicitement liées à la gestion de ces espaces. Ces critères d'inclusion sont fondés sur la littérature existante (Luong et al., 2023; Tranfield et al., 2003).

Une fois les articles retirés et la date de publication contrôlée directement dans le filtre de Web of science, 148 références ont été téléchargées et rassemblées dans une matrice. Ensuite, avec l'aide de Copilot (Microsoft, 2025), nous avons vérifié les références sur la base des premiers critères d'inclusion (langue, date de publication et typologie de publication). Le prompt utilisé peut être consulté à la fin de l'annexe 1. 144 références ont rempli ces critères.

Dans un deuxième temps, ces articles ont été vérifiés humainement sur la base de leur titre et résumé. Pour être incluses, les références devaient : (1) porter sur un ou plusieurs tiers-lieux ou expériences living labs ; (2) faire mention directe à des dimensions liées à la diversité, l'équité et l'inclusion ; (3) avoir des implications managériales ou de gestion ; et (4) avoir identifié des possibles effets territoriaux, sociaux ou écologiques. Par la suite, 17 articles ont été lus en entier, dont 2 ont été rejetés sur les mêmes critères décrits précédemment. Les raisons d'exclusion concernaient (1) le manque d'éléments empiriques, car il s'agissait d'une contribution théorique, et (2) le manque de détail sur leur regard EDI qui ne pouvait donc pas alimenter une méta-ethnographie. 15 articles ont été retenus (Figure 9).

Management (Problème)	management, gestion, asses, évaluer, evaluate, takeaway, point clé, best practice, meilleure pratique, Output, résultat*	Équité, Diversité et Inclusion (Intervention)	diversity, equity, inclusion, inclusive, DEI, marginalized, underrepresented, inclusivity, equitable, inclusive practices, diverse communities, social justice, equality, accessibility, diversité, équité, inclusif, EDI, marginalisé, sous-représenté, inclusivité, équitable, pratiques inclusives, justice, égalité, accessibilité
Tiers lieux et living labs (Contexte)	third place, innovation space, makerspace, co-working, fablab, living lab, community space, collaborative space, innovation hub, innovation center, collaboration hub, creative hub, innovation lab, community hub, community center, hackerspace, craft workshop, shared kitchen, tiers-lieu, espace d'innovation, atelier de fabrication, Bureaux partagé, espace communautaire, espace collaboratif, pôle d'innovation, centre d'innovation, pôle de collaboration, pôle créatif, laboratoire d'innovation, pôle communautaire, centre communautaire, atelier d'artisanat, cuisine partagée	Effets territoriaux, sociaux et écologiques (Outcome)	impact, effect, solutions, territorial, territory, local, spatial, society, social, public, ecological, ecosystem, environmental, habitat, ecology, effet, territoire, société, publique, écologique, écosystème, environnemental, écologie**
Base données	Web of Science	Langue	
Restrictions	Subject (topic)		• Anglais • Français

Figure 8. Mots clés utilisés dans l'équation de recherche.

L'analyse de ce corpus a été réalisé en se basant sur Noblit et Hare (1999) et Loung et al (2023). D'abord, l'auteur a lu chaque article en profondeur en se basant sur la question de recherche. Pour faciliter le processus, cette première lecture a donné la place à un codage ouvert identifiant les thèmes (Corbin & Strauss, 2015). Ensuite, les différentes expériences, les intentions, les méthodes et les résultats ont été confrontés afin d'établir des correspondances, des complémentarités ou des oppositions. Cette analyse a été faite à mode de codage axial (Corbin & Strauss, 2015), c'est-à-dire, en assemblant les thèmes en catégories. Puis, après avoir confronté les études entre elles, nous avons produit une synthèse des résultats avec les méthodes de la théorie ancrée (Corbin & Strauss, 2015). C'est-à-dire, nous avons cherché dans

les catégories construites les relations, les sens, les similitudes, les différences et les significations.

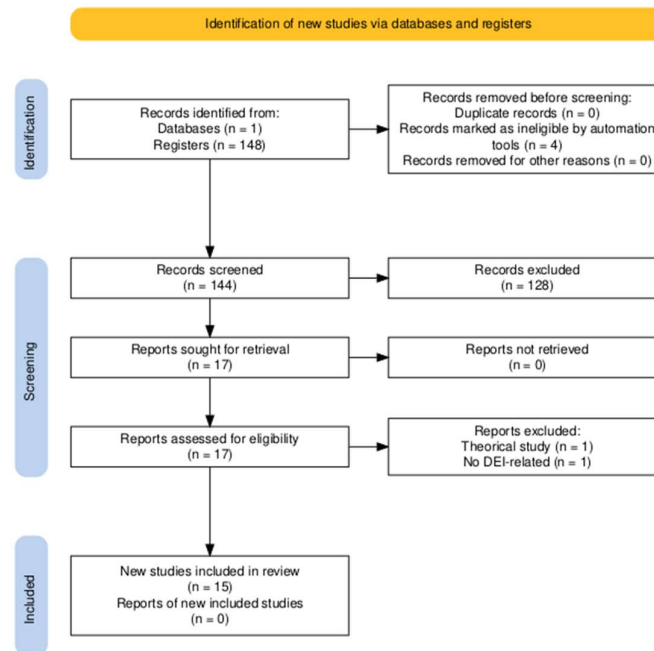


Figure 9. Diagramme PRISMA pour le processus de sélection et repérage d'articles.

7.2.2. Une théorisation des effets du management EDI dans les tiers-lieux et living labs à échelle globale

Notre analyse a relevé diverses innovations dans les tiers-lieux et living labs. Certaines sont technologiques, comme un outil mesurant en temps réel la pollution de l'air, accompagné d'un volet éducatif (Abhijith et al., 2024). On peut également retrouver des dispositifs pour améliorer la vie quotidienne des patients atteints de la maladie d'Alzheimer (assistants de cuisine, systèmes d'éclairage, etc.) et des thérapies alternatives par la gamification ou la danse (Verloo et al., 2021). D'autres innovations sont numériques, par exemple une application pour la coopération en cas de crise (Boersma et al., 2022).

On observe aussi des innovations de service, comme une entreprise de poterie en makerspace (England, 2020), ou des dispositifs d'accès aux études supérieures dans les quartiers défavorisés (Bourke et al., 2022).

Enfin, des innovations organisationnelles concernent l'intégration des parties prenantes dans la gestion de projets à impact social (Ahmed et al., 2017; Chen & Musango, 2022; Mazer et al., 2015; Poldma et al., 2017; Soma et al., 2024), parfois en collaboration directe avec des communautés vulnérables (de la Peña et al., 2018; Kanosvamhira, 2024), ou liées à l'aménagement urbain (Mahmoud et al., 2021; Quadros Aniche et al., 2024; Tanda & De Marco, 2021).

Toutes reposent sur une approche EDI, qui élargit les perspectives et aide à évaluer les implications sociales, économiques, politiques et culturelles de l'innovation (Ahmed et al., 2017; Soma et al., 2024).

Effets territoriaux

À l'échelle territoriale, l'EDI aide à identifier des barrières invisibles d'exclusion (Ahmed et al., 2017; Boersma et al., 2022; Bourke et al., 2022). Elle agit aussi comme catalyseur de réseaux sociaux : plusieurs projets ont créé des liens entre acteurs qui, autrement, ne se seraient jamais rencontrés (Boersma et al., 2022; Kanosvamhira, 2024; Mazer et al., 2015; Soma et al., 2024; Tanda & De Marco, 2021). À Amsterdam, ces réseaux ont facilité l'intégration de populations défavorisées (Boersma et al., 2022). À Montréal, un processus d'intégration a renforcé la compréhension mutuelle chercheurs-participants (Mazer et al., 2015). Ces dynamiques ont permis la création de nouveaux projets (Abhijith et al., 2024; Mazer et al., 2015) et montré l'intérêt coût-avantage de ces dispositifs pour l'aménagement territorial (Tanda & De Marco, 2021).

Effets sociaux

A Socialement, deux types d'effets apparaissent : socio-émotionnels et économiques.

Au plan socio-émotionnel, certains usagers déclarent une amélioration de leur bien-être (Bourke et al., 2022; Kanosvamhira, 2024). Une étude évoque aussi une réduction des risques liés au CO₂ (Abhijith et al., 2024), mais sans évaluation formelle.

Au plan économique, les tiers-lieux créent des emplois pour les plus vulnérables et soutiennent la sécurité alimentaire (Kanosvamhira, 2024). Ils réduisent aussi les coûts de production par la mutualisation des ressources, ce qui bénéficie aux publics défavorisés (England, 2020).

Des limites apparaissent toutefois : seule la moitié des utilisateurs d'un Living Lab ont obtenu des résultats significatifs (Tanda & De Marco, 2021) et peu de projets ont mené une véritable évaluation d'impact (Ahmed et al., 2017).

Effets écologiques

Les effets écologiques sont moins présents. Au Canada, l'EDI a aidé à intégrer la justice environnementale et formulé de nouvelles questions de recherche sur les inégalités écologiques (Soma et al., 2024). Un autre cas hypothétise la réduction de l'empreinte carbone grâce au partage d'outils dans les tiers-lieux car le partage des moyens de production dans les tiers-lieux permet diminuer leur empreinte carbone (England, 2020).

Vers une explication de ces effets : le management centré sur l'EDI

Nous avons présenté les principaux effets sociaux, économiques et écologiques observés dans les initiatives analysées, ce qui nous a permis de répondre à notre question initiale sur les types d'effets générés par les tiers-lieux intégrant une approche EDI. Reste à comprendre comment ces espaces parviennent à produire de tels effets.

Les trois typologies d'effets mobilisées nous conduisent à introduire la notion d'intention. Comme le rappellent plusieurs auteurs, les résultats observés ne relèvent pas du hasard, mais d'une orientation stratégique et réflexive. Cette intentionnalité se traduit dans la conception, l'animation et la gouvernance des tiers-lieux, où les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion s'articulent avec des objectifs concrets de transformation territoriale.

Les initiatives étudiées s'attaquent à des problèmes dits pernicioeux, c'est-à-dire, aux contours incertains, tant dans leurs causes que dans leurs conséquences (Lesne et al., 2018). L'expérimentation devient alors un outil central, qu'il s'agisse de projets formels (cours universitaires, appels à initiatives) ou d'activités liées à la vie du lieu (vente de produits d'un jardin communautaire, usage collectif d'outils de production). Ces pratiques traduisent une

vision : les tiers-lieux et les living labs facilitent la rencontre et l'engagement d'acteurs autour d'objectifs communs. Mais elles répondent aussi parfois à un impératif moral : faire « ce qui est correct », même si ce n'est pas rentable (Bourke et al., 2022).

Ainsi, l'intention devient transformatrice : élargir la participation n'est pas seulement une option organisationnelle, mais une exigence éthique. Ces espaces apparaissent alors comme des dispositifs capables de mettre les projets sur la bonne voie, attirant même des participants qui n'ont pas pleinement conscience de cette orientation (England, 2020).

Dans ce cadre, l'intention agit comme un pont entre les projets et les possibilités d'innovation des tiers-lieux, considérés comme des écosystèmes d'innovation (AFNOR, 2025). Toutefois, l'intégration de l'EDI leur confère une dimension supplémentaire : celle d'écosystèmes d'innovation intentionnellement sociaux et écologiques. L'innovation n'y est pas seulement une production de nouveauté ou de valeur économique, mais aussi une quête de valeur social, éthique et morale.

Pour que ces dynamiques se concrétisent, un management adapté est indispensable. Or, la littérature montre une situation contrastée : certains lieux héritent d'une logique issue d'organisations lucratives, centrée sur la rentabilité (England, 2020; Mahmoud et al., 2021), tandis que d'autres expérimentent un management « profane » c'est-à-dire non conventionnel, informel, et souvent expérimental, qui s'écarte des cadres traditionnels de gestion (England, 2020; Kanosvamhira, 2024). Ce dernier n'a pas été encore documenté dans la littérature à profondeur.

Ces approches hybrides révèlent souvent un écart entre intentions et réalités : projets jugés sans impact concret (Tanda & De Marco, 2021), usagers ne connaissant pas la mission du lieu (England, 2020), ou encore spécificités propres aux contextes du Sud global (Kanosvamhira, 2024).

Ces constats soulignent la nécessité d'un management EDI capable de soutenir la complexité et d'assurer la cohérence entre intentions et pratiques.

Barrières, leviers et possibilités d'un management EDI dans les tiers-lieux et les living labs

Plusieurs barrières freinent l'EDI : sentiment d'impuissance et faible capacité collective (Quadros Aniche et al., 2024; Soma et al., 2024), exclusion persistante de certains publics (Poldma et al., 2017; Quadros Aniche et al., 2024), incertitudes politiques ou scientifiques (de la Peña et al., 2018; Quadros Aniche et al., 2024), manque de compétences (Quadros Aniche et al., 2024). Le temps, l'accessibilité et la localisation sont aussi des freins (Ahmed et al., 2017; Bourke et al., 2022; Mazer et al., 2015; Poldma et al., 2017). À cela s'ajoutent la difficulté à mobiliser certains acteurs (Soma et al., 2024), la fatigue des participants, les silos organisationnels, les problèmes de communication, les hiérarchies implicites et la fragilité des modèles économiques (Boersma et al., 2022; England, 2020; Kanosvamhira, 2024; Quadros Aniche et al., 2024; Tanda & De Marco, 2021).

Face à cela, des leviers existent. Trois postures favorisent l'engagement : (1) agir dans un climat de confiance et d'égalité (Boersma et al., 2022; Bourke et al., 2022; Quadros Aniche et al., 2024; Soma et al., 2024), (2) viser des objectifs concrets et partagés (Ahmed et al., 2017; Quadros Aniche et al., 2024; Soma et al., 2024), (3) laisser place à la spontanéité (Abhijith et al., 2024; Boersma et al., 2022; Bourke et al., 2022).

Côté moyens, il s'agit d'« équilibrer la table » : permettre la découverte des lieux (Ahmed et al., 2017; Quadros Aniche et al., 2024) et proposer des incitations variées (Quadros Aniche et al., 2024).

En conclusion, notre démarche n'est pas définitive, mais elle permet de formuler une hypothèse solide : l'intégration de l'EDI dans la gestion des tiers-lieux et living labs agit comme un aiguillage stratégique, facilitant une meilleure compréhension du territoire et une orientation plus cohérente des actions. Elle favorise également la réflexivité, rendant les ambitions de transformation sociale plus réalistes et ancrées.

L'analyse met en évidence la nécessité d'un management adapté, encore peu formalisé, mais bien réel. Il s'appuie sur la créativité et l'expertise « profane » des managers, forgée par l'expérience plus que par des modèles traditionnels.

L'étude des articles révèle enfin des obstacles (contexte sociopolitique, temps, localisation, accessibilité) et des leviers, dont un principe central encore peu exploré : l'équité entre les acteurs.

7.3. Aller à l'intérieur : la situation dans le Grand Est sous le regard des méthodes qualitatives

Pour compléter l'analyse issue de ce premier outil, nous avons décidé d'aller à la rencontre des acteurs et de nous rendre sur le terrain, dans les tiers-lieux. L'objectif était d'illustrer comment les intentions EDI dans les tiers-lieux du Grand Est prennent forme dans les pratiques quotidiennes des tiers-lieux, et d'analyser les effets de ces intentions sur leurs dynamiques de proposition d'initiatives pour le territoire.

7.3.1. Méthodologie pour les entretiens et les observations participantes

Méthodologie pour les entretiens et observations de terrain



Figure 10. Méthodologie pour les entretiens et observations de terrain.

Dans la mesure où notre objectif est d'illustrer et d'éclairer un sujet (Figure 10), nous avons opté pour un échantillonnage théorique (Eisenhardt & Graebner, 2007), c'est-à-dire que nous avons intentionnellement sélectionné deux cas susceptibles d'éclairer la question que nous souhaitons comprendre : celle du management EDI dans les tiers-lieux. Pour cela, nous avons choisi le Fab Lab Les MacGyver et La Fabrique des Possibles, deux tiers-lieux identifiés grâce à l'ASA comme intégrant les principes EDI dans leur fonctionnement.

Pour approfondir l'analyse et mieux comprendre l'écosystème des tiers-lieux dans le Grand Est, nous avons également pris contact avec le Réseau Tiers-Lieux Grand Est, avec qui nous avons réalisé trois sessions d'observation participante. Nous avons visité un tiers-lieu revendiquant un management EDI explicite à l'échelle internationale, avec lequel nous avons appliqué le même protocole. Nous avons aussi échangé avec deux salariées de deux projets de

tiers-lieux en cours de création, en suivant le protocole d'entretien semi-directif. Enfin, nous avons mené un entretien avec une salariée d'un tiers-lieu rural du Grand Est (Tableau 2). Dans la section de résultats nous allons traiter ces trois cas comme Tiers-lieu A, Tiers-lieu B et Tiers-lieu C. Nous les avons anonymisés car ces cas fonctionnent comme cas secondaires, dont les données issues de cette seconde phase ont ainsi permis d'éclairer, en complément des études de cas principales, la nouveauté et la contribution du management observé dans les deux lieux principaux, que nous avons pu étudier plus en profondeur. Tous les acteurs ayant participé à cette seconde vague d'enquête ont été identifiés par snowballing (échantillonnage en boule de neige).

Tableau 2. Techniques de collecte de la donnée par question de recherche et acteur.

Question de recherche	Technique	Acteur
Quel est l'état et le sens de l'intégration des principes d'égalité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans le management des tiers-lieux ?	Observation participante	Réseau tiers-lieux dehors Grand Est
	Observation participante	Visite Tiers-lieux international
	Observation participante	Experte internationale
	Observation participante	Expert National
	Visite	Site Tiers-lieu
	Visite	Site Tiers-lieu
	Entretien	Association portant un projet de Tiers-lieu
Comment cette intégration influence-t-elle les initiatives de tiers-lieux dans le Grand Est ?	Entretien	Association portant un projet de Tiers-lieu
	Entretien	Salarié d'un Tiers-lieu rural
	Observation participante	Session du Réseau Régional
	Observation participante	Session du Réseau Régional
	Observation participante	Session du Réseau Régional
	Observation participante	Association portant un Tiers-lieu

La construction du protocole a été une adaptation du cadre proposé par Osorio Bustamante (2021). Ce cadre considère 5 piliers qui servent à étudier l'intention des espaces d'innovation à travers leurs pratiques quotidiennes, ceux-ci sont : l'intention stratégique, le processus de création, l'espace physique, le processus d'usage et les résultats d'innovation. Cependant, leur considération par rapport à l'espace physique est restreinte à l'espace du laboratoire d'innovation. Contrairement à cet auteur, nous nous intéressons aux tiers-lieux où la dimension territoriale est vitale. Alors nous avons pris les autres 4 piliers tels qu'ils sont proposés, mais en revanche, le pilier « espace physique » a été élargi à une opérationnalisation qui considère en même temps le territoire, le tiers-lieu et les interactions entre les deux. En conséquence, chaque pilier a été défini de la façon suivante :

- L'intention stratégique symbolise la vocation de l'organisation : ce futur souhaité qui oriente les processus et les compétences développés en son sein.
- Le processus de création fait référence à la nécessité de comprendre les communautés concernées et leurs besoins propres. Il inclut ainsi la facilitation mise en place dans le lieu.
- Le territoire peut être compris comme un espace (subjectivement) approprié par les représentations et les pratiques des individus (Géoconfluences, 2024). Son opérationnalisation repose donc sur les espaces que les participants considèrent, individuellement ou collectivement, comme étant les leurs. Cela inclut à la fois les dimensions physiques et symboliques de l'espace.

- Le processus d'usage renvoie aux conditions changeantes de l'environnement, qui nécessitent souvent des adaptations ou de nouveaux usages du lieu. Des éléments tels que le management des processus, les activités menées sur place et la construction de la communauté en font partie. L'objectif de cette dimension est également de comparer les évolutions du lieu par rapport à ses intentions initiales.
- Enfin, les résultats constituent une dimension ouverte permettant d'intégrer toutes les formes d'innovation et de processus créatifs mis en œuvre dans le lieu avec la communauté qui le compose. Ces résultats peuvent être tangibles ou non, reproductibles ou non, nouveaux, et utiles dans leur contexte spécifique.

Le lecteur peut consulter le protocole complet d'enquête avec les questions faites dans l'annexe 2.

Pour l'analyse, nous avons suivi un processus de codification inspiré de la méthode de la théorie ancrée (Corbin & Strauss, 2015). Concrètement, ce processus s'est déroulé en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons identifié les sujets et thèmes présents dans les entretiens, les dessins et les entrées du journal de terrain (codage ouvert). Ensuite, nous avons regroupé ces thèmes en premières catégories conceptuelles en les reliant entre eux (codage axial). Enfin, nous avons établi des relations plus claires entre ces catégories et les concepts du cadre théorique mobilisé (codage sélectif). Ce processus est résumé dans la figure 11.

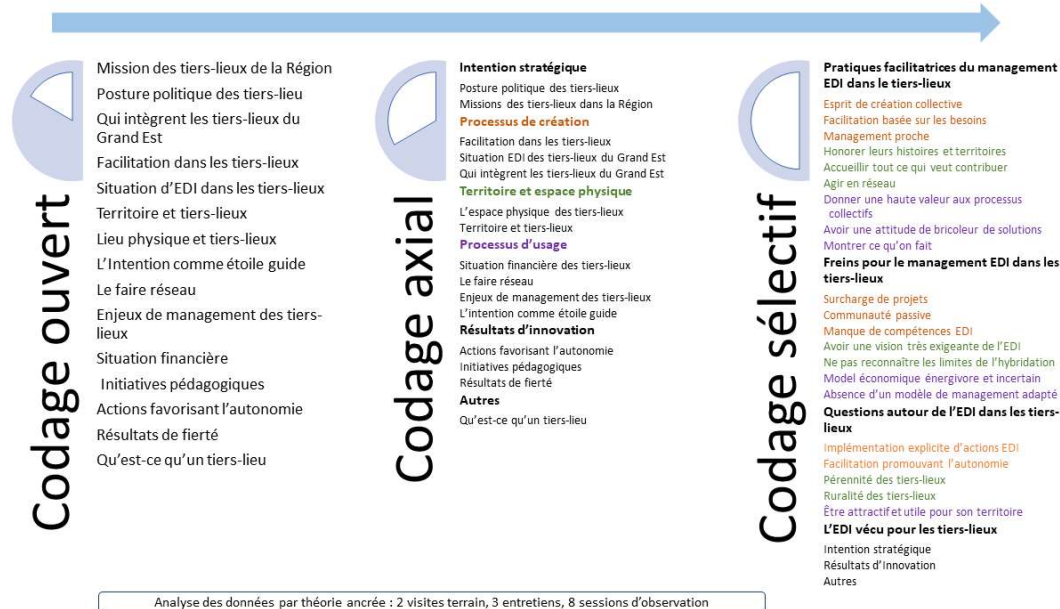


Figure 11. Processus de codage ouvert, axial et sélectif suivant la méthode de la théorie ancrée.

7.3.2. Fab Lab Les MacGyver et La Fabrique des Possibles : deux tiers-lieux qui intègrent l'EDI dans leur faire.

Le FabLab Les MacGyver (FLMG) a pour intention de « devenir un acteur du numérique inclusif ». Selon leurs flyers, il « est reconnu pour son expertise dans l'accompagnement du handicap et de la grande dépendance ». Ce tiers-lieu est porté par l'Association Jean-Baptiste Thiéry.

Fondée en 1900 grâce au legs de Jean-Baptiste Thiéry, l'Association J-B Thiéry commence comme un hospice pour enfants malades, géré par les Sœurs de Saint-Charles à Maxéville. Dès

1920, elle accueille des personnes en situation de handicap mental sévère. Au fil des années, elle évolue : construction d'une chapelle en 1936, transformation en centre médico-pédagogique avec école en 1957, puis référence en matière d'accompagnement du polyhandicap. En 1976, la gestion devient laïque, et l'association obtient un statut officiel en 1988. Depuis 1997, elle développe plusieurs établissements médico-sociaux dans la Meurthe-et-Moselle (IME, MAS, SESSAD, etc.) (Association J-B Thiery, 2023).

En 2019, l'association ouvre le Fab Lab Les MacGyver. Avec lui, J-B Thiery rêve de « faire école », c'est-à-dire : montrer aux autres organisations du médico-social qu'il est possible de profiter de l'innovation pour soutenir leurs processus thérapeutiques, mais pas seulement. Tous leurs processus s'articulent autour de l'enjeu de améliorer la qualité de vie des personnes en situation de handicap, polyhandicap, leurs accompagnants/familles, tout en accompagnant les professionnels dans leur faire.

Un exemple de leurs réalisations est l'adaptateur pour couverts, conçu et fabriqué sur place à l'aide d'une imprimante 3D (Figure 12, au centre de l'image). Cet objet a été pensé pour faciliter l'autonomie alimentaire des personnes en situation de handicap ou ayant des difficultés de préhension.

Bien qu'il s'agisse d'un résultat concret de leur vision EDI, ce tiers-lieu met également en œuvre d'autres actions cohérentes avec sa posture inclusive. Par exemple, une politique de substitution du texte par des images est appliquée autant que possible sur les machines : les icônes remplacent les mots, afin de favoriser l'autonomie des usagers dans l'atelier.



Figure 12. Auto-perception l'EDI dans le Fab Lab « Les MacGyver ».

De nombreux objets produits au FabLab répondent à des intentions similaires (Figures 13 et 14). À l'aide de l'impression 3D, ils ont notamment conçu :

- Une baguette permettant aux usagers non-parlants d'exprimer leur faim aux facilitateurs,
- Une couche à utiliser pour exprimer le besoin d'être changé,
- Un emploi du temps personnalisé, gravé sur bois, réalisé par un professionnel de santé à l'aide de la graveuse laser, avec des pictogrammes adaptés pour améliorer la compréhension du patient.

Enfin, dans le cadre de leur mission éducative, ils ont reproduit en 3D une statue du château de Lunéville. Lieu qui est difficile d'accès pour certaines personnes, en raison de

contraintes telles que l'accessibilité physique, l'agoraphobie ou la peur des foules, fréquemment associées à certaines situations de handicap.

Dans ce premier cas il y a donc une idée de « faire sur mesure », c'est-à-dire, que la technologie et le numérique soient au service de la créativité des personnes en situation de handicap, leurs aidants et leurs professionnels, pour leur faciliter la vie dans le besoin concret du jour à jour.



Figure 14. Emploi du temps en bois.



Figure 13. Vitrine montrant quelques produits imprimés en 3D pour adapter objets du quotidien à personnes en situation de handicap.

Ils ne cherchent pas l'abstrait, au contraire, selon ce qui est difficile à chacun, on construit ensemble une solution sur mesure.

La Fabrique des Possibles (FDP) est reconnue pour sa promotion de l'inclusion numérique, c'est-à-dire pour son accompagnement des personnes ayant peu de connaissances dans ce domaine afin de les faire monter en compétences grâce à des actions pédagogiques. Son histoire est étroitement liée à la collectivité de Vandœuvre-lès-Nancy, qui

Souhaitait s'engager différemment sur le territoire, notamment en matière d'inclusion numérique. Ainsi, l'actuel responsable a monté ce projet au sein de la collectivité. L'idée était de faire avec les ressources disponibles, tout en reconnaissant les efforts des acteurs locaux déjà engagés sur ce sujet.

Ce responsable est donc allé à la rencontre des associations [...] et a monté le projet : un tiers-lieu. Tout cela s'est déroulé en 2019. L'intention initiale était de fédérer les forces pour faire monter en compétences numériques un territoire prioritaire : Vandœuvre. [Extrait du journal de terrain]

Quelques associations qui composent la FDP sont par exemple, l'Université Populaire et Participative de Vandœuvre, qui agit pour le débat et l'échange, ou aussi Vando'libre, qui milite pour l'usage des logiciels libres. Il y a aussi au moins 3 Maisons de Jeunesse comme la MJC Étoile, MJC Centre social Nomade ou la MJC Lorraine. Également, la Ville de Vandœuvre en fait partie. De plus, on peut y adhérer individuellement.

Une des fiertés de la FDP était la Grand Boîte Bleu (Figure 15), une animation organisée chaque été dans un parc public de Vandœuvre. Cet événement propose des activités spécialement destinées aux enfants du quartier, et permet ainsi de rencontrer les habitants du territoire dans un cadre festif et convivial. Pourtant, l'engagement principal du lieu reste centré sur le numérique. Il dispose également d'un FabLab, dont la production se distingue par sa nature différente. Par exemple, un groupe du tiers-lieu a récemment achevé une représentation du quartier réalisée en impression 3D (Figure 16).



Figure 15. Auto-perception l'EDI dans la Fabrique du Possible.

Dans son offre, la FDP propose des cours de Français Langue Étrangère (FLE) afin d'aider les habitants du quartier ne maîtrisant pas la langue à apprendre le français. Plus en lien avec le numérique, une des salles du lieu expose plusieurs affiches présentant les biographies de femmes ayant contribué au développement du numérique et de l'informatique, dont certaines originaires de Nancy (Figure 17). L'équipe propose également des cours d'informatique pour les personnes âgées et met ses espaces à disposition d'autres associations pour leurs activités.

Les résultats des tiers-lieux étudiés se dirigent vers des actions favorisant l'autonomie (l'idée de sur mesure ou promouvoir l'image contre le texte, par exemple) et vers initiatives d'expérimentation et éducation. Pour comprendre comment l'intention stratégique du site

parvient à ces résultats nous avons interrogé surtout le processus de création, leur territorialité et leur processus d'usage.

Les cas qui ont complété l'analyse sont variés. Ces expériences nous ont d'abord permis de constater que les intentions stratégiques des tiers-lieux restent très diversifiées, et qu'elles s'inscrivent encore majoritairement dans des propositions visant à répondre aux enjeux sociétaux contemporains.

Le premier porteur de tiers-lieu en création, tiers-lieu A, est une association nationale, dont la branche départementale en Meuse a décidé de contribuer à l'autonomie des personnes en

situation de handicap par l'innovation. Sa mission est d'aider les personnes concernées à vivre chez elles dans les meilleures conditions possibles.

Le deuxième tiers-lieu également en cours de création, tiers-lieu B, est porté par une association rurale engagée dans la transition écologique. Elle a acquis un bâtiment datant des années 1950 et souhaite le mettre au service de la transition énergétique et des communautés rurales de Meurthe-et-Moselle.

Le troisième cas, tiers-lieu C, est un tiers-lieu rural situé dans les Vosges, qui ambitionne de développer un modèle de développement territorial reproductible pour et par la ruralité française. Il se distingue par une forte vocation expérimentale et formatrice.

Par ailleurs, lors de nos sessions d'observation participante, nous avons échangé avec d'autres initiatives variées, telles qu'un projet de réhabilitation d'un ancien presbytère en friche à Lamarche (88), ou encore un tiers-lieu porté par un service public du Grand Est, qui cherche à accompagner les services de l'Académie locale pour mieux répondre aux défis sociétaux liés à l'éducation.

Enfin, nous avons établi des liens avec Tiers-Lieux Grand Est, le réseau régional qui associe les tiers-lieux de la région et qui a comme missions : « L'animation de la communauté des lieux sur le territoire du Grand Est. Le partage des expériences et des réussites. L'accompagnement à l'émergence et au développement des lieux. La promotion du mouvement Tiers-Lieux et de ses valeurs » (Tiers Lieux Grand-Est, 2025).



Figure 16. Cartographie du quartier de la Fabrique des Possibles imprimé en 3D par leur communauté dans leur Fab Lab.

7.3.3. Apprentissages préliminaires : tiers-lieu comme moyen, pas comme fin

Les tiers-lieux sont perçus comme un moyen, et non comme une fin en soi. Leur intention stratégique s'accompagne donc d'une posture politique. Derrière chacune des initiatives rencontrées, on retrouve une association ou une autre forme de structure porteuse, qui soutient et encadre le processus de création et de fonctionnement du tiers-lieu.

Autrement dit, l'intention ne réside pas uniquement dans le tiers-lieu lui-même, mais surtout dans la vocation de la structure qui le porte.

Pour illustrer cela, si l'on reprend tous les cas récemment mentionnés (2 principaux, 3 secondaires et 2 échanges), sur les 7 initiatives rencontrées, 5 sont portées par des associations, 1 par une union de voisins récemment constituée, et 1 par une structure publique. Cela montre que le tiers-lieu est un levier au service d'une intention plus large, qu'elle soit sociale, éducative, écologique ou territoriale.

À ce sujet, par exemple, l'un des porteurs d'un tiers-lieu en cours de conception expliquait, en réponse à la question : « Pourquoi un tiers-lieu ? », qu'ils avaient choisi cette voie car :



Figure 17. Affiche faisant partie de l'exposition sur les femmes dans le numérique, fait à la Fabrique du Possible.

« c'est une bonne idée. On a aussi, parce que comme je te dis, il y a beaucoup trop d'espace [...] Et comme aujourd'hui, les subventions diminuent, [...] comment est-ce qu'elle [l'association] peut quand même générer des revenus mais pas au détriment de ses valeurs profondes ? Et pourquoi ce tiers-lieu ? En fait, c'est l'idée qui est venue, c'est comment être dans le social et en même temps proposer la prestation de services. Donc, on s'est dit que c'est peut-être le modèle le plus approprié. »
[Salariée de l'association portant le projet de tiers-lieu B].

Aussi, en lien avec cette idée, le tiers-lieu A, qui est en processus de conception, nous disait par rapport à la question *« d'où vient l'intérêt de créer un tiers-lieu chez vous ? »* :

« Ah, bah, c'est l'inclusion. C'est l'inclusion, c'est à dire que c'est ce que je vous disais tout à l'heure, ce tiers-lieu-là, il ne va pas y avoir que notre Living Lab, il va y avoir des espaces de coworking, il va y avoir, je crois, une friperie, donc c'est un endroit qui va attirer du monde, qui va attirer du grand public. » [Salariée de l'association portant le projet de tiers-lieu A].

En synthèse, les objectifs et les valeurs revendiqués par les tiers-lieux s'inscrivent dans le contexte des associations et structures qui les portent. Ces structures ont elles-mêmes des engagements et des visions politiques qui orientent leurs actions.

Dans le cas du Grand Est, nos deux cas principaux présentent des engagements forts :

- Le Fab Lab Les MacGyver (FLMG) s'engage pour le bien-être des personnes en situation de handicap, de leurs familles et des professionnels qui les accompagnent.
- La Fabrique des Possibles (FDP), quant à elle, est engagée pour un numérique accessible et solidaire, notamment à destination des personnes âgées et vulnérables.

Cependant, ces engagements ne les enferment pas : ils restent ouverts à toute activité qui résonne avec leurs principes et les besoins de leurs territoires.

7.3.4. Leviers du management EDI

C'est sous ce regard qu'il faut comprendre les pratiques qui deviennent des leviers mis en place pour concrétiser leurs intentions EDI. Concernant la dimension du processus de création, nous avons constaté que, dans les deux tiers-lieux, l'objectif principal est l'échange, indépendamment du résultat final. Ainsi, lorsqu'on s'interroge sur comment créer ensemble dans une logique de management EDI, la question devient rapidement : comment faire en sorte que la table autour de laquelle on échange soit suffisamment large pour accueillir toutes les voix ? Dans ce cadre, nous avons identifié huit leviers.

Le faire ensemble : l'esprit de création collective, la facilitation basée sur les besoins et le management proche

Le premier levier est l'esprit de création collective, qui se traduit par une gouvernance partagée et un pouvoir de décision collectif. Prenons l'exemple de la FDP : sa structure repose sur une association d'associations. Chaque semaine, les membres se réunissent pour discuter de l'avancement des actions en cours, partager de nouvelles idées pour le lieu, et exprimer leurs besoins. Cette rencontre hebdomadaire permet de prendre des décisions collectivement, mais aussi d'assurer une forme d'engagement mutuel autour de la facilitation. Ainsi, le tiers-lieu est animé collectivement par les associations membres, ce qui rend la facilitation intégrée au fonctionnement même du lieu :

« C'est un peu les salariés... mais surtout les associations qui proposent les activités. Chaque association adhérente peut soumettre des propositions d'activités. Elles communiquent avec les salariés, qui réservent les salles et s'assurent de la mise à disposition des matériaux et des ressources nécessaires » [extrait du journal de terrain].

Le fait d'agir ainsi constitue un véritable levier, car cela permet la vie et l'appropriation de l'espace. En conséquence, le niveau de responsabilité des usagers augmente, et la frontière

entre manager et usager devient plus floue. Ainsi, le rôle du salarié du tiers-lieu est allégé, car une partie de l'animation et de la gestion est naturellement prise en charge par les usagers eux-mêmes.

Cela favorise également une souplesse dans l'usage : chacun peut proposer des animations en fonction de ses envies, son temps et ses besoins. Ce phénomène est visible dans les deux tiers-lieux, mais il est particulièrement marqué au FLMG, où nous avons observé une activité animée par un thérapeute et une professionnelle paramédicale à destination d'un groupe d'adolescents en situation de handicap mental. Pendant cette visite, le facilitateur

« les a guidés à travers les différents espaces, machine par machine, en prenant le temps à chaque arrêt pour leur permettre d'observer, d'interagir, de toucher les objets... et tout simplement de profiter de l'endroit, qui, après tout, est conçu pour eux.

La facilitation dans ce cas était donc très adaptée à leur rythme et à leurs besoins. Ils ont eu envie d'explorer, de toucher, d'échanger avec ce que proposait l'espace.

Le facilitateur s'arrêtait et suivait le rythme » [extrait du journal de terrain].

Cette pratique rend le tiers-lieu à la fois accessible et compréhensible. Nous avons appelé cela une facilitation basée sur les besoins. Avoir la capacité de comprendre l'usager et de lui offrir une certaine flexibilité constitue ici le levier principal. Même dans des situations qui paraissent a priori impossibles, la souplesse permise par cette forme de facilitation ouvre la voie à des solutions concrètes. Nous l'avons observé, par exemple, avec la facilitatrice de la FDP qui

« m'a raconté qu'ils avaient été invités à animer un atelier de fabrication, mais que le public était en fauteuil roulant et ne pouvait pas accéder au Fab Lab. La solution : se déplacer. Ils ont emporté avec eux les machines transportables et ont animé un atelier de fabrication de porte-clés, avec succès. » [Extrait du journal de terrain]

Finalement, le troisième levier est celui d'un management de proximité. Cela implique, en premier lieu, une communication claire et accessible. Cette idée a émergé notamment dans la FDP, qui, après plusieurs années d'activité, a choisi d'abandonner le mot « inclusion » dans ses communications, car il manquait de clarté et de définition partagée. De même pour le terme « tiers-lieu » : plusieurs acteurs nous ont confié qu'ils l'utilisent de moins en moins, car il reste peu courant et tend à complexifier les échanges. En second lieu, ce levier inclut une posture d'accueil et d'écoute, souvent soutenue par de petites pratiques conviviales comme le partage de boissons, de nourriture, ou l'invitation aux événements à venir. Enfin, le troisième aspect de ce management proche est l'information : même s'il n'existe pas encore de guide exhaustif, les tiers-lieux et leurs réseaux produisent et diffusent de nombreuses ressources qui permettent d'orienter, ou au moins de nourrir, une réflexion vers un management plus adapté aux tiers-lieux.

Le territoire comme inspiration et tableau de jeu : mutualisation, histoire et accueil

Concernant la dimension territoire, une pratique courante est la mutualisation des espaces, c'est-à-dire la mise à disposition des lieux aux communautés impliquées dans le tiers-lieu, qu'il s'agisse d'associations ou d'individus. Par exemple, la FDP partage ses bureaux avec plusieurs structures de l'économie sociale et solidaire, dont au moins quatre organisations.



Figure 18. Photographie de l'extérieur du Fab Lab "Les MacGyver", montrant leur architecture de chapelle.

Cette mutualisation est souvent rendue possible par la relation étroite entre tiers-lieux et réhabilitation de bâtiments anciens. Ainsi, les deux tiers-lieux sont installés dans des bâtiments anciens : le FLMG dans une ancienne chapelle (Figure 18), et la FDP dans l'étage bâtiment résidentiel. De même, un des projets de tiers-lieu rural prévoit de s'installer dans un bâtiment datant de 1950 et plusieurs qu'on a pu rencontrer grâce au réseau régional sont localisés aussi dans ce genre de bâtiments.

Bien que cette réutilisation présente des avantages significatifs pour les associations (centralité, grands espaces, nouveaux usages, parfois un coût réduit), elle soulève également des défis que les acteurs des tiers-lieux acceptent volontairement. L'un des principaux enjeux concerne l'accessibilité, car ces bâtiments, fidèles à leur époque, n'ont pas été conçus pour être accessibles aux personnes en situation de handicap, enfants, personnes âgées, etc.

La cause de cette situation réside dans une conception largement partagée, résumée par les mots d'un participant du Réseau : « un tiers-lieu c'est avant tout

sur un territoire » [Animateur d'une des sessions pédagogiques du Réseau Tiers-Lieux Grand Est]. Concrètement, parfois cela se traduit par le fait de faire tiers-lieu avec les ressources disponibles localement. Et bien souvent, ces ressources incluent des bâtiments à rénover, à réhabiliter ou à défricher.

À la deuxième échelle, celle du territoire vécu, se pose un vaste terrain de réflexion pour les tiers-lieux. Dans le Grand Est, nous avons observé un paradoxe qui traverse ces espaces : la tension entre la ville et la campagne. Le fait de s'implanter en milieu urbain ou dans un petit village modifie profondément l'expérience, les communautés concernées, les modes d'accès, voire même l'objet même du tiers-lieu.

C'est dans ce contexte que nous avons identifié un quatrième levier : honorer leurs histoires et leurs territoires. Lorsque les porteurs de projets considèrent leur territoire comme une part intégrante de leur démarche, le tiers-lieu devient un vecteur d'affirmation des valeurs de leurs structures. Par exemple, dans le FLMG, celui-ci sert à réaffirmer la laïcité de l'association :

« Les bureaux sont un peu petits, mais on sait que la décision d'installer le Fab Lab dans le bâtiment de l'ancienne chapelle vient du fait que celle-ci n'était plus utilisée depuis les années 2000. L'association a donc choisi de réinvestir cet espace inoccupé. Ce choix symbolique marque également l'affirmation de la laïcité de l'association. Pour honorer son histoire, elle a conservé les vitraux artistiques »
[Extrait du journal de terrain].

À première vue, on pourrait penser que cette situation freine le développement des tiers-lieux, mais en y regardant de plus près, elle soulève une question pertinente pour mieux orienter l'intention du lieu. Par exemple, réfléchissons à ce que la salariée du projet de tiers-lieu rural nous a confié :

« Aujourd'hui, on se pose la question de « Est-ce qu'il faut rester dans ce petit village ? ». Et l'ADN même de l'association, c'est justement d'être dans le rural et de proposer des dynamiques, dans le rural justement. Et si on partait dans une grande ville pour Nancy, peut-être qu'on aurait des facilités, mais on abandonne l'aspect rural. Donc, c'est déjà ça on en a dit non, on déménage pas. Et ensuite, comment faire venir au tiers-lieu ? C'est ça ta question, je pense. On a pensé aussi à ça, je pense qu'il faut commencer par des activités dérivées, c'est-à-dire que déjà demander

aux gens qui habitent là : qu'est-ce que vous avez envie de faire comme activité ? Et j'imagine que ça pourrait être complètement en dehors de la transition énergétique. Mais pourquoi pas finalement ? Parce qu'on a un lieu qui est là, qui va être à disposition pour le public. Nous commençons à leur faire connaître le lieu, à leur proposer des activités qu'ils ont envie de faire. Et puis, petit à petit, si on voit que ça prend, on parlera un peu plus de transition énergétique » [Extrait de l'entretien avec une salariée du tiers-lieu B].

Un cinquième levier au niveau du territoire est d'accueillir tout acteur local souhaitant contribuer, même si, au premier abord, les liens semblent peu évidents. Nous avons observé que cette pratique est courante à la FDP, et grâce à cette ouverture, ils ont réussi à tisser des liens solides avec des acteurs de la fabrique territoriale.

Pour y parvenir, ils adoptent notamment une grande transparence dans leurs activités : ils publient l'agenda mensuel, fournissent les contacts des salariés et des associations impliquées dans le projet, sont actifs sur les réseaux sociaux, et offrent du café gratuit, entre autres. Il y a donc une deuxième dimension à ce levier : pour attirer ceux qui souhaitent rejoindre le lieu, il faut se rendre visible.

Le faire ensemble est aussi faire en réseau

Enfin, un sixième levier consiste à agir en réseau. Les tiers-lieux réussissent mieux leurs défis lorsqu'ils disposent de réseaux pour poser leurs questions et partager leurs expériences. Cela inclut les réseaux de tiers-lieux, mais ne s'y limite pas : les réseaux spécialisés, professionnels ou thématiques sont également très précieux.

Cela se rapproche du premier levier : la grande importance accordée au collectif. Les réseaux régionaux et nationaux jouent un rôle central comme facilitateurs de connaissances et de liens. La production de guides pour mieux gérer le quotidien et les situations moins fréquentes, le partage d'expériences et de conseils, ainsi que les rencontres départementales, régionales et nationales, sont des pratiques courantes et structurantes qui contribuent à améliorer la qualité des tiers-lieux et leurs actions.

Dans ce même levier, la diversité des compétences et des profils humains est essentielle. Les tiers-lieux, en cherchant à être ouverts et accueillants, attirent des personnes très diverses tant en compétences qu'en façons d'être. Cette ouverture valorise particulièrement des profils atypiques, souvent plus marginalisés sur le marché de l'emploi, mais qui sont attirés par l'engagement sociétal des tiers-lieux. Cette symbiose permet aux tiers-lieux de se nourrir de ces profils complémentaires.

Enfin, cette valorisation du collectif se comprend mieux en disant que :

« Si on est fermé aux autres, on ne peut pas construire tiers-lieu. Laisser la place pour que d'autres s'approprient le projet est important. Seulement un tiers-lieu arrive à sa maturité quand il ne dépend plus de leur fondateurs » [Animateur d'une des sessions pédagogiques du Réseau Tiers-Lieux Grand Est]

Le septième levier on l'a nommé « attitude de bricoleur ». Regardons cette phrase, par exemple :

« En fait, par définition le lieu il est ouvert à tout le monde et il est... en fait, on n'a jamais eu besoin de refuser l'accès à qui ce soit. C'est ouvert, tout le monde est bienvenu tant que les autres personnes sont respectées et donc voilà il n'y a pas de conflits et puis... s'il y a des conflits, il y a toujours des moyens de résoudre les choses » [Extrait de l'entretien à une salariée du tiers-lieu C]

Par rapport à l'EDI, mais pas seulement, l'attitude perçue dans les processus d'enquête tend vers une approche selon laquelle, si on y réfléchit, tout peut se résoudre. C'est une attitude ouverte à la créativité qui aide beaucoup à faire face aux questions pernicieuses, mais qui surtout est liée à deux autres éléments. Une dimension liée est l'hybridité des tâches. Même s'il y a des rôles définis, toutes les personnes avec qui j'ai échangé, travaillant dans des tiers-lieux, affirment qu'il est nécessaire d'être hybride, polyvalent, car les journées ne se

ressemblent pas, et parfois, les enjeux auxquels elles font face non plus.

Si cela se manifeste au niveau individuel, au niveau collectif on peut considérer le deuxième élément : même si tous les lieux ont une intention, le changement n'est pas perçu comme problématique. Au contraire, la salariée de la FDP nous confie :

« Alors, pour répondre à la question : comment l'intention a-t-elle évolué depuis le début du projet ? [Anonyme] me répond que l'intention n'a pas changé, mais qu'elle s'est élargie ! Le tiers-lieu ne s'est pas arrêté à l'inclusion numérique et à l'éducation informatique. D'autres activités ont été ajoutées pour favoriser les rencontres. Le cœur du projet reste intact, mais des événements comme les après-midis jeux vidéo, la participation à des foires ou à des événements d'été ne répondent pas directement à l'objectif initial. Ils contribuent cependant à renforcer l'idée de se rencontrer en tant qu'êtres humains et de créer du lien ». [Extrait du journal de terrain]

Et, finalement, un huitième levier est de montrer ce que l'on fait avec fierté. Les deux tiers-lieux principaux sont très satisfaits de leur parcours, même s'il reste encore du chemin à parcourir, et ils mènent des actions pour valoriser leurs réalisations. Par exemple, le FLMG a participé à diverses interviews, foires, concours et, grâce à son lien avec le médico-social, est conscient que ses activités ont un impact positif sur le bien-être des personnes en situation de handicap qui fréquentent le lieu dans le cadre de leur thérapie. La FDP a également vécu une expérience marquante : leur exposition sur les femmes dans le numérique a été sollicitée dans une autre ville. Montrer ce que l'on réussit à accomplir génère de la satisfaction et motive à poursuivre. Cela permet aussi de se faire connaître, ce qui est important pour répondre aux appels à projets, souvent la principale source de financement des tiers-lieux.

7.3.5. La contrepartie : les freins pour le management EDI

Freins dans le processus d'usage

Dans le processus d'usage, trois freins principaux ont été identifiés. Le premier est la surcharge de projets. Pour se financer, les tiers-lieux et leurs porteurs répondent à de nombreux appels à projets. Cependant, ces projets finissent parfois par occuper une grande partie de l'agenda, rendant l'activité quotidienne épuisante. Il s'agit là d'un paradoxe inhérent au modèle économique des tiers-lieux. Il n'existe pas de solution simple à ce problème, mais une piste pour en atténuer les effets est l'adoption d'une attitude réflexive, permettant de questionner en continu les ressources investies et le sens réel des projets engagés.

Le deuxième frein est un pouvoir d'initiative non utilisé. Parfois la gouvernance du tiers-lieu bascule vers un mode de management vertical car la communauté qui l'entoure participe, mais ne s'engage pas. Cette dynamique va à l'encontre de l'esprit d'échange propre aux tiers-lieux, et elle est d'autant plus problématique qu'elle alourdit la charge pesant sur les salariés déjà fortement mobilisés. Par ailleurs, cela freine l'émergence de nouvelles idées et empêche de tirer pleinement parti de la créativité et de l'intelligence collective des communautés et des territoires concernés :

« Les usagers individuels ont également un pouvoir d'initiative, mais celui-ci est peu utilisé. [Anonymisé] me conte qu'ils aimeraient que les voisins fassent des propositions, mais cela n'arrive pas souvent. Peut-être par méconnaissance, ou parce qu'ils pensent ne pas en avoir le droit. Pourtant, la Fabrique rêve de renforcer le lien avec ses voisins, et voit dans cette ouverture une véritable opportunité » [Extrait du journal de terrain].

Enfin, le troisième frein est le manque de compétences en matière d'EDI. De nombreux échanges avec les acteurs ont montré que l'EDI et l'accessibilité sont perçus comme des enjeux importants, mais restent mal maîtrisés dès lors qu'ils ne font pas partie de la vocation directe du lieu. Ce n'est donc pas une question d'opposition aux principes de l'EDI, mais plutôt un

manque de formation et une difficulté à naviguer dans un domaine souvent perçu comme complexe, trop chargé d'informations ou peu lisible.

Freins dans la dimension territoriale

Dans la dimension territoriale, parmi les barrières identifiées, la plus significative est sans doute cette phrase récurrente : « on pourrait faire mieux ». Autour de l'EDI, il semble exister une vision très exigeante, presque paralysante. Par exemple, la salariée d'un tiers-lieu rural nous disait

« inclusion... je pense qu'on pourrait faire mieux, parce qu'on est un site en plein air et extérieur et, en fait, on se rend vite compte quand il y a des gens au fauteuil roulant qui veulent venir, on n'est pas du tout équipé. Ce des chemins de terre, c'est pas... on n'a pas encore de solutions là-dessus. Donc, inclusion voilà. Et puis, on n'est pas du tout formé pour les gens qu'on des handicaps, par exemple, langage des signes et cetera, on n'est pas du tout formé à ça. C'est des points sur lesquels je pense qu'on a beaucoup à s'améliorer, à apprendre... » [Extrait de l'entretien à une salariée du tiers-lieux C]

Il y a effectivement un manque de formation, mais la vraie barrière semble être une forme de retenue, liée à une peur de mal faire ou de ne pas en faire assez. Pourtant, dans le même échange, cette personne évoquait aussi la création d'une salle totalement accessible aux personnes en fauteuil roulant. Cela montre bien que des actions concrètes sont menées, même si elles ne sont pas toujours valorisées ou elles ne sont pas le cœur du métier, comme ils le sont dans FBMG ou FDP, par exemple.

Dire « on pourrait faire mieux » traduit parfois plus un blocage qu'un réel manque d'engagement, qui est visible à niveau territorial dans les descriptions faites jusqu'ici. Nous faisons l'hypothèse que cette difficulté à communiquer sur les actions entreprises vient d'une vision de l'EDI qui suppose qu'il faut tout avoir réglé pour en parler. Or, les tiers-lieux font souvent avec peu de ressources. Ils expérimentent, proposent, avancent sur des sujets complexes, parfois sensibles. Alors oui, on pourrait faire mieux, mais parfois, dans leur contexte, essayer, c'est déjà énorme.

Enfin, sur la dimension territoriale, il existe une réalité moins visible mais tout aussi importante : celle des limites de l'hybridation. Si l'hybridation est au cœur de la notion de tiers-lieu et largement valorisée, elle rencontre parfois des contraintes à l'échelle territoriale ou spatiale. Il devient alors nécessaire de poser des limites claires pour préserver l'intention du lieu et garantir la qualité des relations et des activités qui s'y déroulent.

Par exemple, dans le FLMG, on nous a partagé la difficulté de gérer la cohabitation entre des personnes très sensibles au bruit et d'autres ayant besoin d'interactions intenses. Cela crée des tensions, car il faut choisir comment faire coexister ces deux utilisateurs. De même, à un des tiers-lieux ruraux, on nous expliquait qu'il était parfois compliqué de partager l'espace entre des usages de bureau et des activités manuelles, certaines peintures dégageant des odeurs pouvant gêner le travail. Ces exemples montrent qu'il faut faire preuve de discernement pour identifier, à l'échelle locale, les limites de l'hybridation et de l'ouverture — avant que celles-ci ne deviennent elles-mêmes des barrières.

Freins du processus d'usage

Il reste deux barrières importantes concernant les processus d'usage. La première est celle du système de financement. Le modèle économique des tiers-lieux est énergivore et incertain. À l'issue de notre enquête, nous avons identifié deux chemins possibles.

Le premier, celui du financement par projet, est complexe : il peut conduire les tiers-lieux à un point d'épuisement, faute de temps pour tout gérer. Ce modèle pose aussi d'autres problèmes, comme la gestion des délais de versement des fonds ou les aléas liés à la réponse aux appels à projets. Le second chemin consiste à rester dans l'offre des biens et services exclusivement,

tout en développant une activité suffisamment robuste pour financer les actions du lieu. Ce n'est pas chose facile : il faut identifier une activité à la fois en cohérence avec les valeurs portées, soutenable, et réalisable avec les moyens existants. Avoir du succès dans cette démarche s'avère complexe.

À ces difficultés s'ajoute une deuxième barrière : l'absence de modèle en matière de gestion et de management. Lors d'une rencontre départementale, un des tiers-lieux rencontrés nous a confié qu'il traverse une crise après être passé de 400 000 € de chiffre d'affaires à 1 million d'euros, sans disposer des compétences pour faire face à cette nouvelle échelle. Un autre cherchait des informations sur la gestion des délais de versement des subventions liées aux appels à projets. Un autre encore expliquait avoir ouvert un bar dans son tiers-lieu, mais se sentait démuni faute de formation en ingénierie pour le gérer. La rapidité avec laquelle ces espaces évoluent fait de ce manque de compétences une véritable barrière.

En fin, dans la figure 19 nous pourrions observer le résumé de ces leviers et freins que nous venons de discuter, catégorisés par leur dimension d'origine.

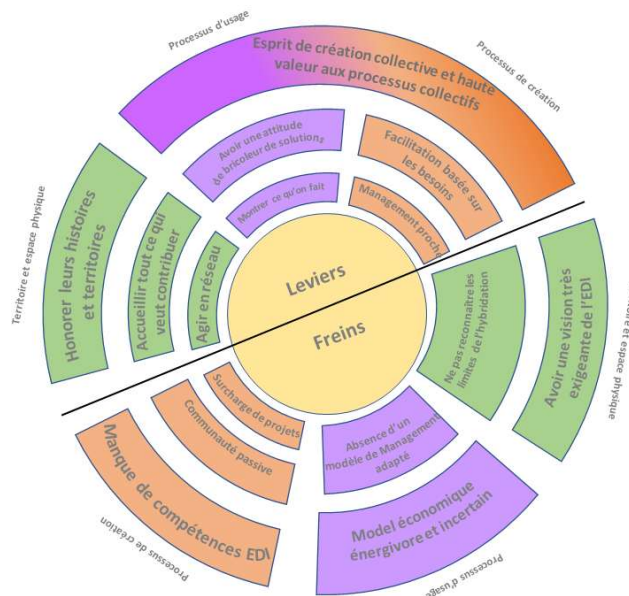


Figure 19. Résumé leviers et freins identifiés.

7.4. Vers une résolution de nos premières questions

Après ces résultats, nous pouvons avoir déjà assez d'information pour imaginer des réponses aux deux questions :

- Quel est l'état et le sens de l'intégration des principes d'égalité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans le management des tiers-lieux ?
- Comment cette intégration influence-t-elle les initiatives de tiers-lieux dans le Grand Est ?

Pour cela, nous avons croisé les deux analyses faites, celle de la révision littéraire et l'approche au terrain. Pour avoir une description plus technique et détaillée de l'analyse croisée nous vous invitons à consulter l'annexe 5.

Sur l'Etat de lieux ou apprendre à marcher, en marchant

L'état de l'intégration des principes EDI dans le management des tiers-lieux est plutôt avancé dans la pratique, mais il n'est pas formalisé ni explicite dans tous les cas. Sous un certain angle, les cas principaux montrent une sensibilité aux enjeux de l'EDI car ils sont au cœur de leur métier. Cependant, lorsque nous avons croisé ces observations avec celles issues des cas secondaires, ces derniers apparaissent plus timides face à ces enjeux. Pourtant, tous les cas ont pu démontrer des pratiques très favorables à l'EDI.

Si l'on revient à la révision systématique, nous pouvons constater que c'est également le cas pour les living labs et les tiers-lieux. Dans ces deux contextes, la mise en pratique concrète des principes EDI découle d'une volonté de travailler autour d'une table élargie qui parfois trouve son succès. Nous percevons toutefois un certain manque, qui pourrait être comblé par le partage d'expériences, processus nécessitant une réflexion partagée sur ces pratiques de « bricolage » qui composent leur « management profane ».

Pour cette partie, nous nous plaçons donc dans une position plutôt admirative. Il ne faut pas oublier que les enjeux et la reconnaissance de l'EDI relèvent d'un processus sociotechnique récent, qui évolue rapidement au gré des avancées d'autres disciplines qui dévoilent le fonctionnement des systèmes de pouvoir. Alors, à tous ces acteurs du développement territorial prenant en compte l'EDI, nous rappelons : on apprend à marcher en marchant.

Sens : entre l'injonction moral et le pragmatisme des résultats

Par rapport au sens de cette façon de faire, nous voyons un double raisonnement. Le premier une charge morale exprimée par leurs principes éthiques et politiques, et en deuxième, une façon pragmatique d'atteindre leurs intentions.

Par la charge morale nous voulons désigner cette injonction que les acteurs des tiers-lieux expriment par « avoir une table élargie », « être solidaires », « être inclusifs », qui est selon eux la bonne façon de faire. Cette observation est présente dans la méta-ethnographie comme sur le terrain.

Leurs actions montrent une conviction d'une vision du monde et cela se traduit dans les intentions stratégiques qu'ils portent et qui guident l'action.

Aujourd'hui, il existe peu de recherches permettant de caractériser précisément l'éthique de ces lieux en France. Les observations déjà décrites nous permettent d'établir un lien avec différents courants, comme la philosophie maker et le Do-It-Yourself / Do-It-Together (Lallement, 2015). Cependant, ces mêmes observations nous amènent à constater que ces cadres ne suffisent pas à les caractériser pleinement. Les tiers-lieux sont tellement différents les uns des autres, et leurs façons d'agir et de raisonner ne sont pas uniformisées.

PRIMA TERRA (2019) a bien commencé à développer des travaux vers ce sens en cartographiant les types de tiers lieux selon leur positionnements par rapport aux enjeux sociétaux, aux entrepreneuriales, aux biens communs et à la marchandisation, mais au-delà de ce travail très précieux, il est difficile de trouver d'autres sources d'information.

Ensuite, en second lieu, nous parvenons à la conclusion que les pratiques mises en avant dans le management parviennent à produire des effets dans les trois dimensions observées par cette étude — territoriale, sociale et écologique —, tant lors de l'enquête de terrain que dans l'analyse méta-ethnographique.

Sur le plan territorial, cette analyse révèle que les tiers-lieux étudiés redonnent vie à des bâtiments anciens, parfois en les réhabilitant pour améliorer leur accessibilité. Conformément aux résultats de la revue systématique, ils jouent aussi un rôle de catalyseurs de réseaux sociaux, mais ils ajoutent ici une dimension de proximité : ils s'ancrent dans des dynamiques

de voisinage, en lien avec des associations locales, et proposent des services ou activités pour les habitants du quartier.

Sur le plan social, plusieurs niveaux d'effets ont été identifiés. D'un point de vue socio-émotionnel, ces espaces peuvent avoir des effets apaisants pour leurs usagers. D'un point de vue économique, ils favorisent le partage et l'acquisition de compétences, grâce à des échanges sociaux soutenus et à l'intégration de dispositifs comme les stages, les services civiques, l'alternance ou le bénévolat, qui permettent aussi de financer une partie des salariés. Enfin, ces lieux ont également des effets pédagogiques, en facilitant l'accès à des musées ou à des contenus scientifiques pour des publics historiquement exclus, comme les personnes à mobilité réduite ou neurodivergentes.

Sur le plan écologique, cette dimension reste encore peu explorée. Hormis les effets liés à la réhabilitation et au recyclage de bâtiments existants, nous n'avons pas identifié d'autres impacts environnementaux.

Analyse croisée : les leviers du management des tiers-lieux

Cette analyse croisée nous permet de constater que les conclusions, malgré les limites de la méta-ethnographie qui incluait également les living labs, restent majoritairement valables. Ainsi, en croisant les leviers et freins identifiés, il devient possible de produire une synthèse plus solide de cette expérience dans le tableau 3.

Tableau 3. Synthèse de leviers et freins du management EDI dans les tiers-lieux.

Synthèse leviers et freins	
Facilitateurs	Freins
1. Faciliter les tiers-lieux selon les besoins de chacun	1. Avoir une vision très exigeante de l'EDI.
2. Avoir une attitude de bricoleur	2. Manque de compétences EDI.
3. Maintenir un climat de confiance dans le management	3. Communauté participante mais moyennement engagé.
4. Accueillir à tout ce qui veut contribuer	4. Problèmes d'accessibilité, notamment pour les personnes à mobilité réduite.
5. Honorer les histoires de leurs porteurs et le territoire du tiers-lieu	5. Difficultés de recrutement des publics voisins.
6. Encourager les réseaux	6. Surcharge de projets.
7. Mettre l'ensemble dans le cœur du faire	7. Absence d'un modèle de management adapté.
8. Être un démonstrateur du possible	8. Ne pas reconnaître les limites de l'hybridation
	9. Model économique énergivore et politiquement incertain.
	10. Contraintes et enjeux liées à la localisation et territoire.

Identification paradoxes

À l'issue de l'analyse croisée, il est apparu que certains enjeux se transforment en véritables paradoxes :

- Créer une communauté devient : comment pérenniser des espaces conçus pour être hybrides, flexibles, et temporaires ?
- Justice territoriale et financement fragile deviennent : comment atteindre les promesses des tiers-lieux, spécialement les ruraux, quand les ressources nécessaires ne se trouvent pas dans les territoires où ils veulent agir ?
- Ancrage territorial devient : comment mobiliser une communauté autour de sujets urgents, mais pas attractifs ?
- EDI concrète devient : comment nommer ce qui nous différencie sans que cette nomination accentue nos différences ?

Ces interrogations ne trouvent pas de réponse définitive. Toutefois, la notion de **management profane**, identifiée dans la littérature et enrichie par l'analyse du terrain, ouvre des pistes non

pas pour résoudre ces paradoxes, mais pour apprendre à y naviguer et à agir dans les tiers-lieux tout en maintenant ces questions vivantes.

C'est dans ce contexte qu'une hypothèse s'est imposée. Nous ne prétendons pas apporter une solution sous forme de « bonnes pratiques » à appliquer, d'abord parce que (1) notre position éthique ne nous autorise pas à imposer une vision extérieure : notre rôle est de soutenir et d'outiller, non de prescrire. Et (2) parce que la problématique elle-même est complexe et évolutive : les réponses sont déjà en train d'être esquissées et construites par les acteurs eux-mêmes. Notre ambition est donc de proposer un outil capable d'accompagner et de renforcer ce processus de consolidation.

8. « Tiers-lieux vs. Monsieur tentacules » : un jeu sérieux pour renforcer le management EDI dans les tiers-lieux

Après avoir atteint les deux premiers objectifs de cette recherche, il nous reste le dernier objectif spécifique : « Proposer un outil pratique pour renforcer cette intégration des principes EDI dans le management des tiers-lieux du Grand Est ».

Le verbe *renforcer* est défini par le CNRTL comme « rendre plus fort ce qui l'est naturellement déjà » (2012). Le dictionnaire Larousse propose une définition proche, ajoutant que cela consiste aussi à « en particulier en lui ajoutant un élément » (Éditions Larousse, 2025).

Dans ce projet de recherche, nous sommes partis avec l'idée de renforcer l'EDI dans le management des tiers-lieux. Cependant, grâce à la démarche de raffinement menée, nous nous sommes rendu compte que la relation pouvait en réalité être inversée.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence une forte intégration des principes d'égalité, diversité et inclusion (EDI) dans les pratiques quotidiennes de ces espaces, bien que le terme « EDI » lui-même demeure peu connu. On peut affirmer, sans exagération, que l'EDI fait partie intégrante de l'ADN des tiers-lieux et du mode de management qu'ils déploient. Ces principes sont presque omniprésents dans leurs intentions stratégiques et leurs manières de faire. Ces dynamiques s'inscrivent ainsi dans une discussion toujours ouverte : quel type de management est réellement adapté aux structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) ?

Nous avons donc exploré la piste que cette relation inversée suggère : le potentiel de l'EDI pour renforcer le management de ces lieux. Le management des tiers-lieux a attiré notre attention car nous avons remarqué l'absence d'un modèle ou d'un référentiel adapté à ce type de structures de l'économie sociale et solidaire.

Nous avons également constaté que cette absence de modèle a donné naissance à un management profane, c'est-à-dire une façon de gérer ces espaces, construite au quotidien, à partir de l'expérience et des valeurs portées par les lieux, dont l'EDI fait partie. Cependant, cette démarche n'est pas toujours consciente ni formalisée, et mérite d'être partagée.

Ainsi, nous avons identifié dans le *management profane* un levier permettant de concevoir un outil pratique qui, à la fois, stimule la réflexion et contribue à désamorcer les tensions et les complexités propres aux tiers-lieux. Cet outil devrait offrir la possibilité de : (1) interroger les pratiques quotidiennes, (2) partager les expériences vécues, (3) expliciter les connaissances implicites, (4) pousser la réflexion sur l'EDI et le management de ces lieux et (5) créer un espace convivial et détendu. Ce dernier spécialement car le simple fait d'oser expérimenter sur ce sujet représente déjà une démarche courageuse, alors il ne s'agit pas de critiquer leur faire, mais de valoriser leurs expériences et leurs connaissances.

L'outil idéal est donc un **jeu sérieux**. Les jeux sérieux sont des jeux conçus explicitement pour avoir une utilité en plus du divertissement (*Jeux de plateau pour l'agriculture et le paysage. Penser, concevoir, animer, évaluer, diffuser.*, 2023). Dans notre cas, l'utilité cherchée est d'encourager une réflexion ouverte sur les problématiques des tiers-lieux, où l'EDI est un thème transversal, présent dans leurs intentions, leurs visions éthiques et leurs positions

politiques. Nous faisons donc l'hypothèse que ce jeu pourrait soutenir le développement des initiatives dans tous les tiers-lieux, y compris ceux qui n'ont pas une vision EDI explicite.

8.1.1. Rational et processus de conception

Pour concevoir cet outil, nous avons choisi une démarche de *design thinking* (Figure 20), une méthode initialement proposée par Tim Brown (2008). Cette méthode de conception repose sur cinq étapes : empathie, définition, idéation, prototypage et évaluation. Elle a été retenue car elle favorise l'itération, l'agilité et l'échange avec les personnes concernées à chaque étape. Lors de la phase d'empathie, l'objectif était de comprendre les besoins et les problèmes à résoudre. Cette étape a été menée à partir de la recherche préalable, qui nous a permis de mieux cerner le contexte, les acteurs et leurs attentes.

Vient ensuite la phase de définition, durant laquelle nous avons précisé les objectifs pédagogiques du jeu, à l'aide de la méthode SMART. L'objectif formulé est le suivant :

À l'issue d'une session de jeu (20 à 40 minutes), le joueur se sentira plus en confiance pour mobiliser sa créativité dans la recherche de solutions inspirées des valeurs de son tiers-lieu, face aux problèmes concrets qui freinent la réussite collective de son projet.

Pour la phase d'idéation, nous avons mobilisé la méthode MACMEO (Sousa, 2025), conçue pour faciliter la création de jeux sérieux en amont du prototypage. Elle propose deux canevas : le premier permet de réfléchir aux éléments logiques, numériques et analogiques du jeu, ainsi qu'à ses dynamiques ; le second sert à synthétiser l'ensemble des éléments constitutifs du jeu. Ces canevas sont présentés en annexe 6.

Méthodologie pour la conception du jeux sérieux

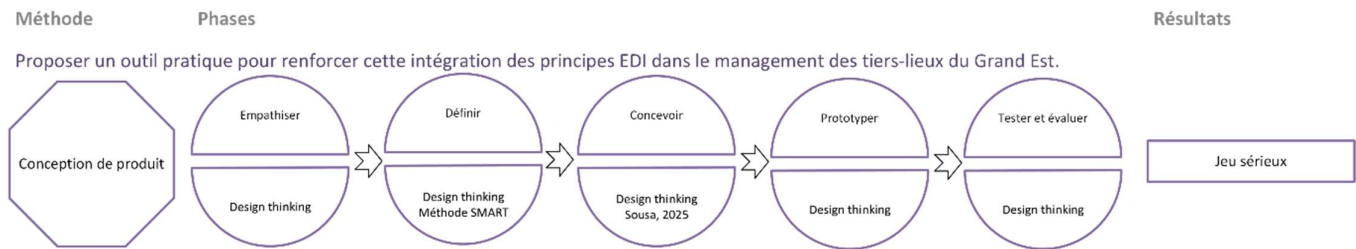


Figure 20. Méthodologie pour la conception du jeux sérieux.

Dans la phase de prototypage, nous avons conçu un premier prototype sous forme de jeu de cartes. Ce format a été choisi pour sa simplicité de mise en œuvre et ses faibles besoins en matériel. Le prototype s'appuie sur les résultats de la recherche exposés précédemment, traduits en éléments ludiques.

La réalisation du prototype a été effectuée au fablab du LF2L® pour les éléments analogiques, et à l'aide d'un logiciel de design (Dextrous, 2025) pour le prototypage numérique des cartes. Enfin, une première évaluation a été réalisée avec trois personnes sensibilisées aux enjeux des tiers-lieux : une chercheuse en innovation, une fabmanageuse et une salariée d'un tiers-lieu rural. Ces trois usagers ont été choisies pour leur connaissance du contexte et leur proximité avec l'ERPI.

Il manque donc une évaluation auprès des usagers finaux (personnel, salariés, bénévoles et autres professionnels impliqués dans la gestion des tiers-lieux), qui n'a pas pu être réalisée en raison de contraintes de temps et de la fermeture estivale des lieux.

Le test a été réalisé par l'auteur en août 2025. L'objectif était d'évaluer l'utilisabilité du jeu et la pertinence de son concept. Autrement dit, il s'agissait de vérifier si le jeu était jouable et s'il atteignait ses objectifs pédagogiques.

Le test a été conduit en suivant les recommandations du livre *Jeux de plateau pour l'agriculture et le paysage. Penser, concevoir, animer, évaluer, diffuser* (2023). Bien que ce guide s'adresse principalement aux sciences du vivant et aux jeux de plateaux, ses propositions pour l'évaluation et l'amélioration des jeux sont suffisamment ouvertes et pratiques pour être transposées à d'autres domaines. En l'absence d'une méthode d'évaluation spécifique aux jeux sérieux dans notre champ, nous avons donc choisi d'adopter celle-ci.

Cette méthode de test propose d'analyser le fonctionnement du jeu à l'aide de questions posées lors d'une session d'observation dite « à chaud ». Les questions sont les suivantes :

- Le moteur du jeu fonctionne-t-il correctement ?
- Les règles du jeu sont-elles claires ? Le jeu est-il fluide ?
- Les éléments du jeu sont-ils pratiques ?
- Le temps de jeu est-il raisonnable ?
- Le jeu est-il efficace ?

Enfin, pour évaluer l'atteinte de l'objectif pédagogique, nous avons conçu un questionnaire à remplir avant et après la session de jeu. Les détails sur le protocole du test sont en annexe 7.

8.1.2. Tiers-lieux vs. Monsieur Tentacules : brève description d'un jeu sérieux

Le prototype construit a été intitulé « Tiers-lieux vs. Monsieur Tentacules ». Il s'agit d'un jeu coopératif, dans lequel tous les joueurs forment une équipe pour affronter un système énergivore et en expansion représenté par de multiples crises. Conçu comme un outil de médiation et d'apprentissage par des situations fictives et basées sur des expériences réelles, sa particularité réside dans le fait de ne pas considérer l'EDI comme un ajout ou une couche supplémentaire au management, mais plutôt comme un savoir-être fondamental pour les managers des tiers-lieux, transversal à l'ensemble de leurs actions de gestion.

Le jeu repose sur un système de cartes, réparties en trois catégories : les cartes d'usage, qui définissent les conditions de jeu ; les cartes aléas, qui introduisent des événements positifs ou négatifs ; les cartes étoile, qui représentent les compétences et leviers d'action mobilisables face aux crises.

L'objectif du jeu est de mobiliser collectivement les cartes étoile pour résoudre les crises révélées par les cartes aléas. Chaque crise surmontée permet à l'équipe de gagner une pièce destinée à la construction de son tiers-lieu. À l'inverse, chaque crise non résolue entraîne la perte d'une des trois initiatives dont dispose l'équipe. La partie s'achève lorsque le tiers-lieu est entièrement construit (7 pièces) ou lorsque l'équipe a perdu l'ensemble de ses initiatives.

Ce jeu mobilise les dynamiques collectives, la créativité et la réflexivité des participants car il permet de faire émerger des stratégies d'action face aux obstacles couramment rencontrés dans la gestion des tiers-lieux. Tout cela est fait en s'appuyant sur la démarche méthodologique développée au cours de cette recherche.

Plutôt qu'un outil prescriptif, le jeu constitue un espace d'échange dans lequel les joueurs sont invités à négocier, coopérer et bricoler ensemble des solutions, tout en respectant des contraintes de communication simulant les tensions du réel. L'expérience de jeu engage ainsi les participants dans une démarche de co-construction, où la progression dépend autant des compétences mobilisées que de la qualité des échanges. On y trouvera également le hasard, pour symboliser tout ce qui est hors le contrôle et ajouter du divertissement. Ce jeu valorise une compréhension systémique et située de l'EDI.

Enfin, le jeu cherche à intégrer deux idées clés dans sa narration : d'une part, la frustration ressentie lorsqu'on agit dans un système en décalage avec ses propres valeurs ; d'autre part, la reconnaissance de la valeur, de la créativité et du courage nécessaires pour porter des initiatives engagées, malgré les contraintes structurelles. Pour respecter les limites de ce mémoire, vous pouvez consulter le mode d'emploi et les cartes en l'annexe 6.

8.1.3. Premiers résultats du test utilisateur.

Le moteur du jeu a bien fonctionné et a permis de mener une partie complète. Certains points sont néanmoins à améliorer : la part de hasard introduite par le lancer de monnaie a été jugée frustrante par certaines participantes, même si elle a été perçue par d'autres comme réaliste. Les cartes « étoiles » étaient trop nombreuses, ce qui réduisait le défi. De plus, certaines règles manquaient de clarté, notamment sur la distribution des cartes, les limites de communication et la résolution des crises.

Le démarrage de la partie a été ralenti par des difficultés à comprendre l'usage des cartes « usage » et le rôle des initiatives, tandis que la manière de proposer des solutions aux crises restait parfois floue. Malgré cela, la fluidité générale a été jugée satisfaisante et tous les éléments du jeu ont été utilisés.

La session a duré 74 minutes, soit 34 minutes de plus que prévu, principalement à cause de la lecture des règles et de discussions prolongées autour des crises. Ce dépassement n'a pas été perçu comme négatif, car les participantes ont considéré ces échanges comme la partie la plus enrichissante.

Sur le plan de l'évaluation de son efficacité (Figure 21), le jeu a légèrement renforcé la créativité pour trouver des solutions EDI chez deux participantes sur trois, et a permis de transmettre efficacement les « pratiques leviers » issues de la recherche dans la même proportion. En revanche, il n'a pas eu d'effet sur la confiance des joueuses à proposer des solutions EDI. L'objectif temporel fixé à quarante minutes n'a pas été atteint.

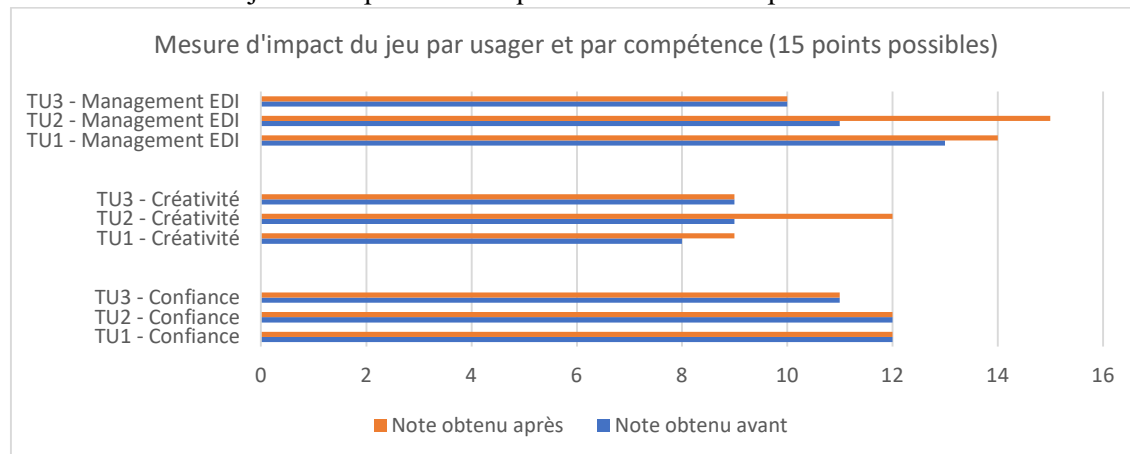


Figure 21. Mesure d'impact du jeu.

En conclusion, le jeu montre un fort potentiel et bénéficie de retours pertinents pour sa future amélioration. La principale question reste de savoir s'il faut allonger officiellement la durée à 60–90 minutes pour favoriser les échanges ou introduire un mécanisme de gestion du temps pour conserver le format court. Des tests supplémentaires avec un public plus large et ciblé seront nécessaires pour confirmer et élargir ces résultats.

9. Discussion : les paradoxes de l'EDI dans le management des tiers-lieux

Cette recherche avait pour objectif d'illustrer l'apport des principes EDI aux initiatives territoriales des tiers-lieux de la région Grand Est.

Nous avons mis en évidence le lien étroit entre tiers-lieux, développement territorial et management. En expérimentant des initiatives pour améliorer le bien-être des habitants, ces

espaces occupent une position complexe : dans un contexte de désengagement de l'État via le New Public Management, ils s'inscrivent dans l'économie sociale et solidaire pour encourager l'associativité et les dynamiques locales, tout en entrant parfois, malgré eux, dans des logiques de compétitivité et d'attractivité. Leur action repose néanmoins sur une éthique partagée : rendre les territoires plus justes et réduire les inégalités, en intégrant pleinement les enjeux d'EDI.

La révision de la littérature a permis d'identifier les pratiques par lesquelles les principes d'EDI s'intègrent au management des tiers-lieux et de comprendre comment ces engagements se traduisent dans les actions quotidiennes. Faute de données suffisantes sur les tiers-lieux seuls, notre revue a également porté sur les living labs, dont la littérature souligne la proximité des intentions en matière de développement territorial. Ce travail a montré le rôle central de l'intention éthique dans le fonctionnement de ces espaces et l'existence d'un management profane.

L'analyse de terrain, basée sur des méthodes qualitatives, a approfondi notre compréhension de l'influence de l'EDI sur les initiatives territoriales et nous a amené à rentrer dans l'intention et le management profane. L'étude de deux tiers-lieux intégrant explicitement ces principes a permis de théoriser l'effet de leurs intentions sur le management et, par conséquent, sur leurs actions finales.

Les résultats montrent que les principes éthiques liés à l'EDI sont profondément ancrés dans l'ensemble du processus d'innovation. Ils se manifestent dès l'intention stratégique, influencent la phase de création à travers des pratiques adaptées aux besoins de chacun, et évoluent en interaction avec les spécificités des territoires. Lors de la mise en œuvre, ces principes sont réinterprétés et ajustés pour mieux aligner les initiatives sur leurs intentions initiales, et leurs résultats s'adressent directement aux enjeux d'EDI.

Nous avons identifié des pratiques servant de leviers ou de freins à l'intégration de l'EDI dans le management des tiers-lieux. Ces pratiques se distinguent des approches standardisées de discrimination positive : il s'agit plutôt d'actions quotidiennes, simples mais efficaces, visant à comprendre les besoins d'autrui et à intégrer toute personne souhaitant contribuer aux initiatives. La taille humaine des tiers-lieux et une vision éthique partagée rendent ces pratiques possibles.

Malgré leur flexibilité et leur temporalité incertaine, les tiers-lieux restent des espaces d'innovation collaboratifs. Leur valeur réside dans la création de communautés et l'impact social plutôt que dans la pérennité formelle, faisant de la société civile un acteur actif de l'innovation territoriale. Même confrontés à la fragilité financière et aux contraintes territoriales, ils accueillent des publics vulnérables et favorisent l'inclusion sociale, guidant parfois leurs choix économiques par l'éthique plutôt que par la rentabilité immédiate.

Les projets restent pertinents pour les besoins locaux et mobilisent la communauté, mais une tension subsiste entre enjeux collectifs et capacité d'action. L'EDI peut être appliqué sans stigmatiser les participants : un management centré sur l'accueil et le savoir-être favorise des pratiques inclusives efficaces, reliant intentions et pratiques managériales et apportant une valeur éthique et économique.

Dans la continuité de ces résultats, nous avons conçu un jeu sérieux pour diffuser les pratiques EDI des tiers-lieux, encourager le débat sur le modèle de management le plus approprié pour les structures de l'ESS et stimuler la réflexion autour des pratiques leviers et freins identifiées. Le jeu a le potentiel de permettre l'échange entre le personnel des tiers-lieux et avancer la réflexion sur un management basée sur les valeurs partagés.

Nous avons commencé cette démarche avec 5 enjeux : construire une communauté ; financement fragile ; Ancrage territorial ; EDI concrète ; et Justice Territoriale. Pour discuter nos résultats, nous allons contextualiser ces enjeux en quatre paradoxes du management EDI des tiers-lieux.

Construire une communauté

Comment pérenniser des espaces conçus pour être hybrides, flexibles, et temporaires ? Le management classique de l'innovation privilégie des processus reproductibles, formalisés et durables. Les tiers-lieux ne suivent pas cette logique : ils sont conçus comme des moyens, non comme des fins. Portés souvent par des structures associatives, ils peuvent évoluer, se transformer ou disparaître selon les stratégies, les intentions ou l'utilité perçue. En paraphrasant une participante : l'intention stratégique chez les tiers-lieux est une étoile guide, pas tout le chemin.

Cette flexibilité n'est pas un problème, l'intention de transformation peut se poursuivre sous d'autres formes ou au sein d'autres collectifs. Ce qui compte, c'est qu'ils demeurent des espaces d'innovation collaboratifs. Les résultats de cette recherche montrent qu'ils génèrent un retour social et économique singulier, même si leur mode de faire n'est pas le seul possible.

Ces constats nourrissent les débats autour de l'idée d'innovation territoriale. D'abord, ils invitent à penser le développement territorial dans une logique de quintuple hélice, où l'État, le monde académique, l'industrie, la société civile et l'environnement travaillent ensemble pour former des écosystèmes d'innovation capables de faire face aux enjeux de la société (Carayannis & Campbell, 2010).

Ces résultats soulignent que la société civile n'est pas un simple récepteur passif de l'innovation : apprendre à collaborer avec des structures hybrides, changeantes et flexibles, mais productrices d'innovations, est crucial pour atteindre des résultats éthiquement intentionnés et orientés vers le bien-être collectif. Un tel rapprochement pourrait contribuer à aligner la production d'innovation sur les enjeux les plus pressants de notre société, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui (Ciarli et al., 2022).

Enfin, ce n'est pas un chemin complètement flou. L'ingénierie collaborative et les approches living lab ont énormément progressé sur cet enjeu (*Territoires en transition et innovation. Enjeux et outils d'accompagnement*, 2024). Notre jeu, basé sur l'échange, peut être un exemple d'où est-il possible y parvenir avec ses approches.

Pour intégrer pleinement les tiers-lieux comme voix de cette hélice, il faut reconnaître que la finalité première des tiers-lieux est de construire une communauté, en s'appuyant sur un impératif moral (*faire ensemble*) et sur des dynamiques ancrées dans la vie locale, au-delà des seuls objectifs techniques ou économiques.

Financement fragile et Justice territoriale

Comment atteindre les promesses des tiers-lieux, spécialement les ruraux, quand les ressources nécessaires ne se trouvent pas dans les territoires où ils veulent agir ? Cette question renvoie directement à deux enjeux identifiés dès le départ : la fragilité du financement et la justice territoriale.

La forte inscription territoriale des tiers-lieux les place en position de désavantage dans un contexte où la délocalisation et la mondialisation avancée dominent les logiques économiques. Les zones rurales sont particulièrement vulnérables à ces dynamiques. Être implanté en milieu rural implique des contraintes spécifiques : mobilité limitée, accès restreint aux ressources et à certains publics, difficultés écologiques, etc.

Dans le Grand Est, Ottolini (2023) souligne que la région connaît de fortes disparités entre ses villes et agglomérations, mais partage aussi des expériences communes : désindustrialisation persistante, vieillissement de la population et retrait progressif des services publics et privés depuis le début du siècle. L'auteure rapproche cette réalité de ce que la littérature appelle « la France périphérique » ou « la France de l'ombre », c'est-à-dire une France disposant de ressources limitées.

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que la question du financement revienne fréquemment. En tant que structures de l'ESS, les tiers-lieux cumulent les contraintes des organisations à but lucratif et de celles à but non lucratif. Leurs modèles économiques varient, mais la fragilité financière demeure, en raison de la tension entre valeurs éthiques et impératifs économiques (England, 2020).

Enfin, cette situation se relie implicitement aux enjeux d'EDI : elle façonne un profil-type des usagers les plus présents dans les tiers-lieux de la région — chômeurs de longue durée, retraités, jeunes (en particulier ruraux et non diplômés), étudiants en situation de précarité, auto-entrepreneurs (Ottolini, 2023). Dans une perspective EDI, inspirée par Oldenburg (1997), ces publics fréquentent les tiers-lieux précisément parce que leur situation sociale les rend plus susceptibles de rechercher un espace de communauté, faire des liens, trouver des opportunités et développer des compétences.

Enfin, une contribution nouvelle de ces résultats est de se concentrer sur les pratiques de management chargées d'intentions morales, éthiques et politiques (« même si ce n'est pas rentable, c'est la bonne chose à faire »). Également, avec le jeu, nous avons fait des efforts pour valoriser et formaliser ces connaissances qui s'acquièrent dans l'expérience. Cela montre que certains choix économiques ne sont pas guidés par la seule viabilité financière.

Ancrage territorial

Les sujets les plus urgents, comme la transition écologique, ne sont pas toujours les plus mobilisateurs pour les communautés. Ils peuvent être perçus comme relevant de la responsabilité d'autres acteurs, notamment l'État. Ce paradoxe crée une tension entre visibilité, pertinence sociale et fatigue communautaire.

Les projets et expérimentations menés dans les tiers-lieux répondent souvent à des besoins locaux : partenariats avec des parties prenantes du territoire, production à petite échelle ou activités ancrées dans la vie quotidienne. Ces pratiques s'inscrivent dans la continuité des travaux qui soulignent leur rôle dans le développement territorial, et les enjeux de la collaboration entre les tiers-lieux et l'action publique (Klein & Pecqueur, 2021; Liefooghe, 2023). Par ailleurs, les liens entre le désengagement de l'État français dans l'ingénierie et le développement territorial peuvent être lus comme des données nouvelles pour enrichir des théories connues comme celle de Burret (2017).

Enfin, les liens entre le Nouveau Management Public et les tiers-lieux méritent d'être explorés plus en profondeur, notamment pour comprendre comment certaines méthodes et regards de gestion publique peuvent parfois freiner ou alourdir leurs intentions de départ. Ce sujet est d'autant plus intéressant que les collectivités et le secteur public ont tendance à adopter des innovations plutôt qu'à les concevoir eux-mêmes, car cela comporte moins de risques dans un environnement où l'erreur est peu tolérée (*Territoires en transition et innovation. Enjeux et outils d'accompagnement*, 2024). Dans ce cadre, l'image des tiers-lieux comme « petits prestataires », « start-ups » ou « avatars » (Lebrun, 2024; Moyart & Pecqueur, 2023) pourrait être mieux comprise grâce à des approches qui observent leur fonctionnement sur le long terme.

EDI concrète

Comment nommer ce qui nous différencie sans que cette nomination accentue nos différences ? Dans les tiers-lieux, une inquiétude constante existe : la crainte que la mise en œuvre d'actions EDI attribue des étiquettes aux participants. Toutes les personnes avec qui nous avons eu le plaisir d'échanger reconnaissent que l'EDI est un sujet essentiel, tout comme la nécessité de lever certaines barrières pour que les tiers-lieux deviennent des espaces sûrs et ouverts à la créativité de toutes et tous. Cependant, peu sont à l'aise avec l'idée que ces actions puissent, en pratique, enfermer les individus dans des catégories.

Les tiers-lieux montrent qu'à travers un management à petite échelle, centré sur un savoir-être accueillant, il est possible de porter des initiatives visant l'égalité des chances au sein des organisations, sans intrusion dans la vie personnelle des collaborateurs et sans recourir à des protocoles trop détaillés fondés sur des étiquettes génériques. Bien que nous considérons cette contribution comme nouvelle, et que la nomination elle-même soit un acte politique, elle s'inscrit dans un débat scientifique, philosophique et politique très récent : celui de la légitimité, la légalité et la pertinence de l'EDI et les discriminations positives.

Aujourd'hui nous remarquons au moins trois possibilités pour ce sujet. Les initiatives d'arrêter les politiques d'EDI (The White House, 2025), la proposition de cadres alternatifs (Zheng, 2025), et la défense et renforcement de l'EDI (Dixon-Fyle et al., 2023; Salles et al., 2025). Tout cela dans un contexte qui apporte assez de donnée pour nourrir les désillusions (Paluck & Green, 2009) et les espoirs (Hofstra et al., 2020; Salles et al., 2025) face à leur impact réel. Cette étude entend nourrir ce débat et, surtout, contribuer à prolonger la réflexion, l'échange et la montée en compétences EDI.

Notre contribution sur ce paradoxe consiste à relier les intentions aux pratiques, pour laquelle nous voyons un espoir dans leur lien avec la notion d'Intention Stratégique (Osorio Bustamante, 2021). Le débat scientifique sur ce sujet de l'impact s'est souvent limité à évaluer si les pratiques (interventions) produisent des effets. Ce travail se penche sur la manière de transformer nos intentions en actions de management ayant l'impact voulu.

Dans notre étude, nous avons observé que l'intégration des principes d'EDI oriente à la fois les intentions et les pratiques managériales, et que les tiers-lieux sont perçus comme des écosystèmes d'innovation à visée sociale et environnementale. L'EDI confère ainsi à la notion de valeur une double dimension : économique et éthique. L'impact que cette manière de faire a sur les résultats reste encore à évaluer.

10. Conclusion

Notre contribution principale est d'avoir apporté une explication théorique du lien existant entre les intentions des structures de l'ESS, ici les tiers-lieux, et leurs pratiques managériales, en s'inspirant de la notion d'intention stratégique. L'étude montre que l'intégration des principes d'EDI influence à la fois les intentions et les pratiques, positionnant les tiers-lieux comme des écosystèmes d'innovation sociale et environnementale.

Une deuxième contribution concerne la réflexion sur l'égalité territoriale en France, en montrant que les tiers-lieux restent des espaces où cette question se pose et qu'ils mènent une véritable démarche d'ingénierie territoriale, que l'État a partiellement déléguée. Cette ingénierie s'exerce toutefois dans un contexte complexe et contraint.

Enfin, cette recherche développe l'idée de management profane, peu exploré dans les études sur le management de l'ESS, et propose un jeu sérieux, « Tiers-lieux vs. Monsieur Tentacules », comme outil innovant dédié au management adapté à ces espaces.

Par rapport aux limites, cette étude visait la compréhension d'un phénomène et la production de théorie dans un cadre restreint, en fonction de nos ressources. Pour tester la validité des conclusions, il serait nécessaire d'étendre l'étude à d'autres types de tiers-lieux et contextes. La méta-ethnographie repose sur les living labs et les tiers-lieux, et il reste à vérifier si les conclusions sont applicables uniquement aux tiers-lieux. Enfin, le jeu sérieux n'a été évalué qu'avec un groupe d'utilisateurs : pour mesurer pleinement son efficacité, des sessions plus larges seraient nécessaires, ainsi que l'étude de son impact sur les pratiques et pédagogies de management des espaces hybrides.

11. Références

- Abhijith, K., Kumar, P., Omidvarborna, H., Emygdio, A., McCallan, B., & Carpenter-Lomax, D. (2024). Improving air pollution awareness of the general public through citizen science approach. *SUSTAINABLE HORIZONS*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.horiz.2023.100086>
- AFMD. (2025). *Association Française des Managers de la Diversité*. <https://www.afmd.fr/>
- AFNOR. (2025). *Management de l'innovation—Principes essentiels et vocabulaire (ISO56000:2025)*.
- Ahmed, S., Swaine, B., Milot, M., Gaudet, C., Poldma, T., Bartlett, G., Mazer, B., Le Dorze, G., Barbic, S., Rodriguez, A., Lefebvre, H., Archambault, P., Kairy, D., Fung, J., Labbé, D., Lamontagne, A., & Kehayia, E. (2017). Creating an inclusive mall environment with the PRECEDE-PROCEED model : A living lab case study. *DISABILITY AND REHABILITATION*, 39(21), 2198-2206. <https://doi.org/10.1080/09638288.2016.1219401>
- Amimi, M. O., Guidat, C., & Bary, R. (2023, juin 19). *Towards a dialogue between the urban project process and the Urban Living Lab approach*. 2023 IEEE 29th International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC),. <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC58018.2023.10332417>
- ANCT. (2025). *Tiers-lieux*. <https://anct.gouv.fr/programmes-dispositifs/tiers-lieux>
- Association J-B Thiery. (2023, juin 27). *L'histoire de l'association J-B Thiéry*. <https://jbthiery.asso.fr/histoire-association/>
- Association Nationale des Tiers-lieux. (2024, octobre 22). Le glas de la politique publique de soutien aux tiers-lieux ? *We Sign It*. <https://wesign.it/fr/social/le-glas-de-la-politique-publique-de-soutien-aux-tiers-lieux>
- ATILF, CNRS, & Université de Lorraine. (1994). *TLFi : Trésor de la langue Française informatisé*. <http://atilf.atilf.fr/>
- Bezes, P. (2024). *Le New Public Management* (p. 312). La Découverte. <https://sciencespo.hal.science/hal-04874296>
- Boersma, K., Berg, R., Rijbroek, J., Ardai, P., Azarhoosh, F., Forozesh, F., de Kort, S., van Scheepstal, A., & Bos, J. (2022). Exploring the potential of local stakeholders' involvement in crisis management. The living lab approach in a case study from amsterdam. *INTERNATIONAL JOURNAL OF DISASTER RISK REDUCTION*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103179>
- Boly, V., Enjolras, M., Husson, S., Morel, L., Dupont, L., & Benis, L. (2022). Innovation Capacity of City Administrations : A Best Practices Approach. *Journal of Innovation Economics & Management*, 38(2), 169-198. <https://doi.org/10.3917/jie.038.0169>
- Bourke, A., Tascón, C., Vanderveken, J., & Ecker, E. (2022). RETHINKING POST-SECONDARY ACCESS AND ENGAGEMENT FOR LOW-INCOME ADULT LEARNERS THROUGH A COMMUNITY HUB PARTNERSHIP APPROACH. *CANADIAN JOURNAL FOR THE STUDY OF ADULT EDUCATION*, 34(2), 89-105.
- Breton, C. (2023, décembre 11). Quelles limites à l'accueil inconditionnel des tiers-lieux ? *Observatoire des Tiers-Lieux*. <https://observatoire.francetierslieux.fr/les-conditions-spatiales-de-laccueil-inconditionnel/>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. <https://designthinkingmeite.web.unc.edu/wp-content/uploads/sites/22337/2020/02/Tim-Brown-Design-Thinking.pdf>
- Burret, A. (2017). *Etude de la configuration en Tiers-Lieu : La repolitisation par le service* [Thèse de doctorat, Université de Lyon]. <https://theses.hal.science/tel-01587759>

- Campbell, L. G., Mehtani, S., Dozier, M. E., & Rinehart, J. (2013). Gender-Heterogeneous Working Groups Produce Higher Quality Science. *PLOS ONE*, 8(10), e79147. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0079147>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other?: A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 1(1), 41-69. <https://doi.org/10.4018/jse.2010010105>
- Chen, X., & Musango, J. (2022). A Conceptual Approach to the Stakeholder Mapping of Energy Lab in Poor Urban Settings. *SUSTAINABILITY*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/su14106233>
- Ciarli, T., Aldoh, A. M. A. A., Arora, S., Arza, V., Asinsten, J., Assa, J., Chataway, J., Colonna, A., Confraria, H., Kombo, P. N., Mittal, N., Mulgan, G., Ndege, N., Noyons, E., Ouma-Mugabe, J., Bhuvana, N., Rafols, I., Steenmans, I., Stirling, A., ... Yegros, A. (2022). *Changing Directions: Steering science, technology and innovation towards the Sustainable Development Goals* [Report]. University of Sussex. <https://doi.org/10.20919/FSOF1258%255D>
- Cléach, O., Deruelle, V., & Metzger, J.-L. (2015). Les “tiers lieux”, des microcultures innovantes? *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 46(2), Article 2. <https://doi.org/10.4000/rsa.1526>
- CNRTL. (2012). *Ortolang*. <https://www.cnrtl.fr/>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4^e éd.). <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/basics-of-qualitative-research/book235578>
- de la Peña, F., Manapat, J., & IEEE. (2018). Empowering Women Thru Plastics Recycling: A Livelihood Project for Women in Marginalized Communities. *University of the Philippines System*. 2018 IEEE GLOBAL HUMANITARIAN TECHNOLOGY CONFERENCE (GHTC).
- Dernat, S., Michelin, Y., & Blanche, N. (Eds.). (2023). *Jeux de plateau pour l'agriculture et le paysage. Penser, concevoir, animer, évaluer, diffuser*. Éditions Quæ.
- Dextrous. (2025). *Dextrous*. <https://www.dextrous.com.au/>
- Dixon-Fyle, S., Huber, C., del Mar Martínez Márquez, M., Prince, S., Thomas, A., & Hunt, V. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. McKinsey & Company.
- Dupont, L. (2015, avril 14). *Présentation de la plate-forme Lorraine Fab Living Lab®: Retour d'expérience sur la genèse et son fonctionnement*. Groupe de travail « open labs »: de nouveaux modèles d'innovation? de l'ANRT-Futuris et ESG Management School avec France Living Labs (F2L). <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01736689>
- Dupont, L., Gabriel, A., Camargo, M., & Guidat, C. (2017, juin 27). *Collaborative Innovation Projects Engaging open communities: A Case Study on Emerging Challenges*. 23rd ICE/IEEE International Conference on Technology, Management and Innovation. <https://doi.org/10.1109/ICE.2017.8280002>
- Dupont, L., Morel, L., Guidat, C., Hubert, J., & Revel, M. (2015). *Le « technicien-citoyen » et La Fabrique Nancy Grand Cœur: Le prisme de l'usage dans la conception d'un écoquartier*. De Boeck. <https://hal.science/hal-01332286>
- Dupont, L., Sanchez, F. A. C., Osorio, F., Camargo, M., Hassan, M., Hörlesberger, M., Mies, R., Poussard, B., Ratnayake, C., Asunción, M. S. de la, & Bruna, W. S. (2022). *Open innovation, technologies & communities as enablers of socio-economical transition*. 152. <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03871962>

- Eckhardt, J., Kaletka, C., Pelka, B., Unterfrauner, E., Voigt, C., & Zirngiebl, M. (2021). Gender in the making : An empirical approach to understand gender relations in the maker movement. *International Journal of Human-Computer Studies*, 145, 102548. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102548>
- Éditions Larousse. (2025). *Larousse*. <https://www.larousse.fr/>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases : Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- England, L. E. (2020). Managing making and makers in open-access craft studios : The case of Turning Earth. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 159-177. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0014>
- Enserink, B., Bots, P., Van Daalen, E., Hermans, L., Koppenjan, J., Kortmann, R., Kwakkel, J., Slinger, J., Ruijgh Van Der Ploeg, T., & Thissen, W. (2022). *Policy Analysis of Multi-Actor Systems*. TU Delft OPEN Publishing. <https://doi.org/10.5074/T.2022.004>
- ENSGSI. (2025). *Les 26 critères de discrimination interdits par la loi* [Image].
- European Social Fund and European Programme for Employment and Social Innovation. (2023). *BuiCaSuS*. <https://buicasus.eu/>
- France Tiers Lieux. (2021). *Nos territoires en action. Dans les tiers-lieux se fabrique notre avenir !* (p. 284). France Tiers Lieux. <https://francetierslieux.fr/wp-content/uploads/2021/07/Rapport-France-Tiers-Lieux-2021-complet.pdf>
- France Tiers-Lieux. (2021). *La Cartographie des Tiers-Lieux*. <https://cartographie.francetierslieux.fr>
- France Tiers-Lieux. (2023). Qu'est-ce qu'un tiers-lieu ? *France Tiers-Lieux*. <https://francetierslieux.fr/quest-ce-quun-tiers-lieu/>
- FYP Editions (Réalisateur). (2024, janvier 8). *Nos tiers lieux. Défendre les lieux de sociabilité du quotidien. Antoine Burret & Luc Gwiazdzinski* [Enregistrement vidéo]. https://www.youtube.com/watch?v=YCanaC_A9HI
- Garner-Moyer, H. (2012). *Réflexions autour du concept de diversité. Éclairer pour mieux agir*. Association Française des Managers de la Diversité. <https://www.afmd.fr/reflexions-autour-du-concept-de-diversite-eclairer-pour-mieux-agir>
- Gastaut, Y. (2018). Quand Mai 1968 rencontre l'immigration : Un moment de l'opinion française. *Hommes & migrations. Revue française de référence sur les dynamiques migratoires*, 1321, Article 1321. <https://doi.org/10.4000/hommesmigrations.4435>
- Géoconfluences. (2024, décembre). Territoire [Terme]. *Géoconfluences*. <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/territoire>
- Giddens, A. (1993). *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de las sociologías interpretativas*. (S. Merener, Trad.; 1^{re} éd.). Amorrortu editores.
- Gouvernement. (2014). *Réforme territoriale : Les régions « seront plus fortes et plus puissantes »*. info.gouv.fr. <https://www.info.gouv.fr/actualite/844-reforme-territoriale-les-regions-seront-plus-fortes-et-plus-puissantes>
- Grand Est. (2025). *Présentation du territoire*. <https://www.grandest.fr/decouvrir-richesses/presentation/>
- Grisot, S. (2021). *Manifeste pour un urbanisme circulaire*. Apogée.
- Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes. (2025). *Repères chronologiques*. <https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/egalite-professionnelle/reperes-chronologiques/>
- Hcéres. (2023). *Rapport d'évaluation de l'unité ERPI - Équipe de recherche sur les processus innovatifs*.

- Hofstra, B., Kulkarni, V. V., Munoz-Najar Galvez, S., He, B., Jurafsky, D., & McFarland, D. A. (2020). The Diversity–Innovation Paradox in Science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(17), 9284-9291. <https://doi.org/10.1073/pnas.1915378117>
- Jones, G., Chace, B. C., & Wright, J. (2020a). Cultural diversity drives innovation : Empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323-343. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>
- Jones, G., Chace, B. C., & Wright, J. (2020b). Cultural diversity drives innovation : Empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323-343. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>
- Kanosvamhira, T. (2024). Exploring urban community gardens as 'third places' : Fostering social interaction in distressed neighbourhoods of Cape Town, South Africa. *LEISURE STUDIES*. <https://doi.org/10.1080/02614367.2024.2383481>
- Kasmi, F., Camargo, M., & Dupont, L. (Eds.). (2024). *Territoires en transition et innovation. Enjeux et outils d'accompagnement* (1^{re} éd., Vol. 35). Peter Lang Group.
- Kasmi, F., & Dupont, L. (2022). Analyzing responsible innovation : An illustrative application to the case of the Research Network on Innovation. *Technologie et Innovation*, 7(3). <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2022.0847>
- Kasmi, F., Enjolras, M., Morel, L., & Dupont, L. (2024). Evaluation multicritère de la résilience territoriale. In *Territoires en transition et innovation. Enjeux et outils d'accompagnement* (1^{re} éd., Vol. 35, p. 275-298). Peter Lang Éditions Scientifiques Internationales.
- Klein, J.-L., & Pecqueur, B. (2021). Living Labs et tiers-lieux : Révélateurs d'une redéfinition du développement territorial ? *International Social Sciences and management Journal*, 5, Article 5. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISSM/29256>
- Kunzli, J. (2023). Diversité et inclusion en entreprise : Que dit la loi ? *Taleez. Conseils & Inspirations RH*. <https://taleez.com/w/blog/diversite-et-inclusion-en-entreprise-que-dit-la-loi>
- Lallement, M. (2015). *L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie : Hacking, travail, anarchie*. Média Diffusion.
- Leavy, P. (2017). *Research design : Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. The Guilford Press.
- Lebrun, A. (2024). Les tiers-lieux, entre zone autonome temporaire et start-up d'État. *Revue des Régions Arides*, 1(49), 195-204.
- Lesne, J., André, J.-C., & Simos, J. (2018). Complexe/Complicqué/Pernicieux. *Environnement, Risques & Santé*, 17(4), 411-415.
- Liedtke, C., Jolanta Welfens, M., Rohn, H., & Nordmann, J. (2012). LIVING LAB : User-driven innovation for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(2), 106-118. <https://doi.org/10.1108/14676371211211809>
- Liefooghe, C. (2023). Tiers-lieux et développement territorial : Des initiatives locales à la co-construction d'une politique nationale. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 693-713. <https://doi.org/10.3917/reru.235.0693>
- Luong, V., Bearman, M., & MacLeod, A. (2023). A Beginner's Guide to Meta-Ethnography. *Journal of Graduate Medical Education*, 15(1), 46-47. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00958.1>
- Mahmoud, I., Morello, E., Vona, C., Benciolini, M., Sejdullahu, I., Trentin, M., & Pascual, K. (2021). Setting the Social Monitoring Framework for Nature-Based Solutions Impact : Methodological Approach and Pre-Greening Measurements in the Case Study from CLEVER Cities Milan. *SUSTAINABILITY*, 13(17). <https://doi.org/10.3390/su13179672>

- Marinos, C., Bourdin, S., & Baudelle, G. (2025). The new geography of “third places” in France : Explaining a deconcentration process outside metro areas. *Applied Geography*, 175, 103493. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2024.103493>
- Mazer, B., Kairy, D., Guindon, A., Girard, M., Swaine, B., Kehayia, E., & Labbé, D. (2015). Rehabilitation Living Lab in the Mall Community of Practice : Learning Together to Improve Rehabilitation, Participation and Social Inclusion for People Living with Disabilities. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH*, 12(4), 4439-4460. <https://doi.org/10.3390/ijerph120404439>
- Medina-Tabares, M., Osorio, F., Garces, G. A., Kasmi, F., Boly, V., & Camargo, M. (2025). Together in Front of the Mirror : Collective Reflexivity as a Portraying Tool of Responsible Research and Innovation (RRI) in a French University Innovation Space. *IEEE Engineering Management Review*, 1-23. <https://doi.org/10.1109/EMR.2025.3567836>
- Methley, A. M., Campbell, S., Chew-Graham, C., McNally, R., & Cheraghi-Sohi, S. (2014). PICO, PICOS and SPIDER : A comparison study of specificity and sensitivity in three search tools for qualitative systematic reviews. *BMC Health Services Research*, 14(1), 579. <https://doi.org/10.1186/s12913-014-0579-0>
- Microsoft. (2025). *Copilot (OpenAI's GPT-4) [Large language model]* [Logiciel]. <https://copilot.microsoft.com>
- Ministères Éducation, Jeunesse, Sports, Enseignement supérieur, recherche. (s. d.). *Les 25 critères de discrimination interdits par la loi* [Image].
- Mirlicourtois, A. (2018, avril 20). Mai 68 : Quelle était la situation économique ? *La Tribune*. <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/mai-68-quelle-etait-la-situation-economique-776102.html?id=29712100291763>
- Mosconi, N. (2008). Mai 68 : Le féminisme de la « deuxième vague » et l'analyse du sexisme en éducation. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 41(3), 117-140. <https://doi.org/10.3917/lse.413.0117>
- Moyart, L., & Pecqueur, B. (2023). Le tiers-lieu : Un nouvel avatar du développement territorial ? Le cas de la Wallonie et du hub Creative Valley. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 811-832. <https://doi.org/10.3917/reru.235.0811>
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1999). Chapter 5 : Meta-Ethnography: Synthesizing Qualitative Studies. *Counterpoints*, 44, 93-123.
- Observatoire des Tiers-lieux. (2023). Les données des tiers-lieux en France 2023. *Observatoire des tiers-Lieux*. <https://observatoire.francetierslieux.fr/donnees/>
- Oldenburg, R. (1997). Our Vanishing “Third Places”. *Planning Commissioners Journal*, 25, 6-10.
- Oldenburg, R. (1998). *The Great Good Place : Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. Marlowe.
- Osorio Bustamante, F. (2021). *Management of innovation laboratories : An enabling methodological approach for strategic intention design* [PhD]. Universidad Nacional de Colombia – Université de Lorraine.
- Osorio, F., Dupont, L., Camargo, M., Sandoval, C., & Peña, J. I. (2020). Shaping a Public Innovation Laboratory in Bogota : Learning through Time, Space and Stakeholders. *Journal of Innovation Economics & Management*, 31(1), 69-100. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0066>
- Ottolini, L. (2023). *PISTIL Recherche action -Rapport final PISTIL Insertion sociale et Insertion professionnelle dans les tierslieux Recherche Action Collaborative -Rapport final* (p. 27 p.). UMR Lisis. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8211552.svg>

- Paluck, E. L., & Green, D. P. (2009). Prejudice Reduction : What Works? A Review and Assessment of Research and Practice. *Annual Review of Psychology*, 60(Volume 60, 2009), 339-367. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163607>
- Poldma, T., Carbonneau, H., Miaux, S., Mazer, B., Le Dorze, G., Gilbert, A., Hammouni, Z., & El-Khatib, A. (2017). Lived Experiences and Technology in the Design of Urban Nature Parks for Accessibility. In M. Antona & C. Stephanidis (Éds.), *Universite de Montreal* (WOS:000456927000026; Vol. 10279, p. 308-319). https://doi.org/10.1007/978-3-319-58700-4_26
- PRIMA TERRA. (2019). Tiers-lieux, de l'objet à émergences à l'objet de transformations. *Le carnet de notes de PRIMA TERRA*. <https://www.prima-terra.fr/2019/10/tiers-lieux-de-lobjet-emergences-lobjet.html>
- Quadros Aniche, L., Edelenbos, J., Gianoli, A., Caruso, R., DeLosRíos-White, M. I., Pyl Wissink-Nercua, C., Undabeitia, A., Enseñado, E. M., & Gharbia, S. (2024). Contextualizing and generalizing drivers and barriers of urban living labs for climate resilience. *Environmental Policy and Governance*, 34(5), 490-523. <https://doi.org/10.1002/eet.2097>
- Radio France (Réalisateur). (2023, septembre 14). La diversité : Un problème philosophique ? [Émission]. In *Le Pourquoi du comment : Philo*. <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/serie-la-diversite-un-probleme-philosophique>
- Ramsden, B. (2025). *LibGuides : Nursing: PICO and clinical questions*. <https://hud.libguides.com/c.php?g=89502&p=577283>
- Rawls, J. (1999). *A theory of justice* (Rev. ed). Belknap Press of Harvard University Press.
- Renaut, A. (2019). *Egalité et Discriminations. Un essai de philosophie politique appliquée*. Le Seuil. <https://shs-cairn-info.bases-doc.univ-lorraine.fr/egalite-et-discriminations-un-essai-de-philosophie-politique-appliquee--9782020815611>
- Rosenkranz, K. M., Arora, T. K., Termuhlen, P. M., Stain, S. C., Misra, S., Dent, D., & Nfonsam, V. (2021). Diversity, Equity and Inclusion in Medicine : Why It Matters and How do We Achieve It? *Journal of Surgical Education*, 78(4), 1058-1065. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2020.11.013>
- Runyan, A. S. (2018). What Is Intersectionality and Why Is It Important? *Academe*, 104(6), 10-14.
- Salles, A., Banerjee, A. T., Caceres, W., Mamas, M., & Blackstock, O. (2025). Why and how academic medicine must champion diversity, equity, inclusion, and accessibility. *The Lancet*, 405(10494), 2033-2036. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(25\)00575-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(25)00575-6)
- Seppo Leminen, Mika Westerlund, & Anna-Greta Nyström. (2012). Living Labs as Open-Innovation Networks. *Technology Innovation Management Review*, 2(9). <http://timreview.ca/article/602>
- Sibalis, M. (2013). Mai 68 : Le Comité d'Action Pédérastique Révolutionnaire occupe la Sorbonne. *Genre, sexualité & société*, 10, Article 10. <https://doi.org/10.4000/gss.3009>
- Soma, T., Park, K., Shulman, T., Kuling, K., Kong, Y., Mohagheghi, A., Springle, N., Agosti, D., Niet, T., Marks, L., Tse, S., Moallem, M., Smulovitz, S., Traviss, D., & Vimos, P. (2024). Living labs as transformative incrementalism : Lessons learned on the role of a university living lab in mobilising just sustainabilities on campus. *LOCAL ENVIRONMENT*. <https://doi.org/10.1080/13549839.2024.2360721>
- Sousa, M. (2025). MACMEO : Playable Framework for Analog, Hybrid and Digital Serious Game Design. *International Journal of Serious Games*, 12(2), Article 2. <https://doi.org/10.17083/ijsg.v12i2.913>

- Steiner, A. (2014). *Élaboration et mise en oeuvre d'un modèle organisationnel favorisant l'open innovation : Contribution à l'innovation collaborative* [Phdthesis, Université de Lorraine]. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01751019>
- Superbenjamin. (2014). *Français : Carte administrative représentant la région Grand Est sur une carte de France métropolitaine*. [Image]. Own work. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine_region_locator_map.svg?lang=fr
- Tanda, A., & De Marco, A. (2021). A Review of an Urban Living Lab Initiative. *REVIEW OF POLICY RESEARCH*, 38(3), 370-390. <https://doi.org/10.1111/ropr.12419>
- Tatli, A., Özbilgin, M., & Karatas-Özkan, M. (Éds.). (2015). *Pierre Bourdieu, Organisation, and Management* (1^{re} éd.). Routledge.
- The White House. (2025, mars 18). *Fact Sheet : President Donald J. Trump Removes DEI From the Foreign Service*. The White House. <https://www.whitehouse.gov/fact-sheets/2025/03/fact-sheet-president-donald-j-trump-removes-dei-from-the-foreign-service/>
- Tiers Lieux Grand-Est. (2025). Le Réseau Tiers-Lieux Grand-Est. *Tiers Lieux Grand-Est*. <https://tierslieuxgrandest.org/le-reseau-tiers-lieux-grand-est/>
- Tiers-Lieux en Grand Est. (2025). Le Réseau Tiers-Lieux Grand-Est. *Tiers Lieux Grand-Est*. <https://tierslieuxgrandest.org/le-reseau-tiers-lieux-grand-est/>
- Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, 17(3), 273-288. <https://doi.org/10.3166/ges.17.273-288>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- U.S. Senate. (2025a). *Landmark Legislation : The Civil Rights Act of 1964*. <https://www.senate.gov/artandhistory/history/common/generic/CivilRightsAct1964.htm>
- U.S. Senate. (2025b). *The Senate Passes the Voting Rights Act*. https://www.senate.gov/artandhistory/history/minute/Senate_Passes_Voting_Rights_Act.htm
- Vaughn, B. E. (2007). The History of Diversity Training & Its Pioneers. *Strategic Diversity & Inclusion Management Magazine*, 1(1), 11-16.
- VCU Libraries. (2011). Jim Crow Laws and Racial Segregation. *Social Welfare History Project*. <https://socialwelfare.library.vcu.edu/eras/civil-war-reconstruction/jim-crow-laws-andracial-segregation/>
- Verloo, H., Lorette, A., Rosselet Amoussou, J., Gillès de Pélichy, E., Matos Queirós, A., von Gunten, A., & Perruchoud, E. (2021). Using Living Labs to Explore Needs and Solutions for Older Adults With Dementia : Scoping Review. *JMIR Aging*, 4(3), e29031. <https://doi.org/10.2196/29031>
- Zheng, L. (2025, janvier 27). Make Your Workplace More Inclusive—For Everyone. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/tip/2025/01/make-your-workplace-more-inclusive-for-everyone>