INCUB'

LA STRATÉGIE DU BERNARD L'HERMITE

CONSTRUIRE UNE ADAPTABILITÉ EN RÉPONSE À LA PRÉCARITÉ FONCIÈRE DE LA CULTURE

Au programme

Intro de Pascal Labelle (élu à la ville de Reims)
- Pourquoi cette journée ? (Emilie Honnart & Jean Delestrade)
- Table ronde n°1 : Espaces temporaires et urbanisme transitoire : inventer dans la contrainte (Camille Offret & Alexandra Petrov & Gautier Raguenaud)
- Table ronde n°2 : "Small is Better" : vers des modèles culturels soutenables (Pierre Dugelay & Pascal Lenormand)

1. POURQUOI LE BERNARD L'HERMITE ?

Expérience collective

Comment réfléchir à l'expérience du nomadisme avec les évolutions de la structure ? (Plus de salariés, plus de matériels, etc.)

« on a squatté beaucoup de lieux »

Les +
- Pluralité des propositions artistiques
- Robustesse et Adaptabilité
- Capacité à tester

Les -
- Charge mentale (Être "toujours sur la brèche")
- Déménagement
- Financements compliqués
- Dépendance des autres

Changement de coquille

→ **Tiers lieu avec activités et usages divers** (58 structures, 94 ETP)

Table ronde n°1

L'occupation temporaire : une réponse… mais pas une fin en soi

- **C'est quoi l'occupation temporaire, concrètement ?**

L'usage d'un bâtiment vacant pendant une phase "entre-deux" (avant réhabilitation, vente, changement de programme, etc.), sur des durées typiques 1 à 5 ans (variable selon propriétaires).

- **Comment les projets rencontrent-ils les lieux ?**

Souvent via des propriétaires qui sollicitent l'opérateur : "bâtiment vide, besoin d'une solution". L'opérateur devient intermédiaire entre vacance immobilière et besoins d'espaces.

- **Pourquoi les propriétaires acceptent-ils ?**

Motivations multiples (souvent combinées) :
- Réduire gardiennage et risques (squat/dégradations).
- Occuper et sécuriser le site à moindre coût.
- Préfigurer des usages (tester ce qui marche dans le quartier).
- Améliorer l'acceptabilité d'un futur projet urbain.
- Répondre à des politiques publiques (ex. chartes/incitations locales).

- **Quels territoires sont les plus favorables ?**

Les zones où la demande d'espaces est forte et l'offre vacante significative, souvent en grandes aires urbaines (mais des villes structurent aussi des politiques dédiées).

« L'occupation temporaire, c'est d'abord une stratégie d'agilité : on part des capacités du bâtiment (et de ses limites) pour y adapter les usages, pas l'inverse. »

Bâtiments "dans leur jus" : faire avec (sobriété + normes)

- **Quelle est la méthode quand le bâtiment est imparfait ?**

Partir des capacités réelles du bâti et limiter les travaux :
Exemple Césure (ancienne université) : transformer les salles en espaces mutualisés, créer des communs (cantine), faire surtout des travaux ERP/ sécurité indispensables.

- **Comment gérer énergie / confort au quotidien ?**

Arbitrages (zones chauffées, températures plus basses, usage de "refuges" l'été).
Adaptation de la programmation et des usages (saisonnalité, espaces alternatifs).

- **Exemple "Bliiida" (Metz) : atouts et limites du bâti industriel**

Atouts : volumes, lumière, équipements hérités (ex. air comprimé) utiles aux ateliers.
Limites : isolation faible, chauffage peu pilotable, maintenance coûteuse.
Pistes : projets type photovoltaïque / amélioration énergétique pour consolider le modèle.

Pérenniser : gouvernance, baux longs, investissements

- **Pourquoi la gouvernance est un levier central ? (Bliiida)**

Un tiers-lieu fonctionne si les usagers ont un pouvoir réel :
Rééquilibrage de la gouvernance (moins d'élus, plus d'usagers/citoyens/ partenaires).
Objectif : autonomie, décisions comprises et partagées.

- **Qu'est-ce qu'un bail emphytéotique et à quoi ça sert ?**

Un bail de très longue durée (jusqu'à 99 ans) donnant une quasi-maîtrise du lieu : permet d'investir, d'emprunter, d'aménager et de sécuriser un projet d'intérêt général.

- **Comment faire accepter des hausses de charges/loyers ?**

Par la transparence et la pédagogie : quand les usagers voient les coûts réels (fluides, taxes, entretien), ils peuvent co-décider des contributions (ex. hausse votée pour assurer la pérennité).

- **Comment "passer la marche" des gros travaux ?**
- Mettre les priorités en débat collectif.
- Construire une capacité d'investissement (résultat annuel + emprunt + co-financements publics/privés).
- Partager la prise de risque (lieu, financeurs, communauté).

- **Vision Plateau Urbain : du temporaire vers du long terme ?**
- Réemploi d'investissements "déplaçables" (mobilier, cloisons amovibles, matériel).
- Développement d'outils fonciers (ex. foncière pour acquérir et proposer des loyers décotés à des acteurs d'utilité sociale ; signature d'un premier bail long terme).

Le top 3 des erreurs à ne pas reproduire

- Laisser les occupants s'installer sans cadrage sécurité/ERP (ex. issues de secours trop éloignées) → refaire coûte cher.
- Mal positionner les activités (bruit/poussière) : studio audio à côté d'activités bruyantes, machines près d'espaces silencieux.
- Un cadre de parole et des méthodes de décision (réunions structurées, forums, règles)

« Il ne faut pas aller trop vite »

« La pérennité se joue dans la gouvernance et la transparence : quand les usagers comprennent les coûts (fluides, travaux) et décident, ils s'engagent — jusqu'à accepter de payer plus pour sécuriser le lieu. »

Ressources, outils et réseaux

- Site internet de Césure
- Site internet de Bliiida
- Site internet de Plateau Urbain
- Outil : la boussole des transitoires
- Association nationale des tiers-lieux (ressources, guides, fiches pratiques)
- Collectif la main (guide du foncier culturel)
- Réseau régional des tiers lieux du grand est
- Site internet : Communes mesures (plateau urbain)
- Livre « des villes en mieux »
- Coalition contre le gaspillage immobilier

Document réservé aux participants de la Table ronde « Le Bernard l'hermite » Le shed - 11/03/2026 - ©Incub'

INCUB'

LA STRATÉGIE DU BERNARD L'HERMITE

Table ronde n°2

« Small is better n'est pas une attaque contre les grands lieux : c'est une façon de valoriser tout ce que le petit rend possible.»

"Small is better", ça veut dire quoi concrètement ?

C'est une clé de lecture positive pour valoriser les petites jauges sans "attaquer" frontalement les grandes. L'idée est de mettre en avant ce que le petit permet : proximité, expérience sociale/artistique, moindre impact (notamment déplacements), agilité de fonctionnement. La campagne sert aussi à assumer qu'on n'est pas obligé de "grossir" (la grande jauge n'est pas forcément "l'étape suivante" d'une réussite).

Il y a une forte concentration économique : une petite part des concerts génère une grande part des recettes (ex. ordres de grandeur : 1% des concerts = ~36% des recettes ; 6% = ~65%). À l'inverse, les concerts en petites jauges représentent une grande part de l'activité (ex. moins de 200 places : beaucoup de dates) mais une part faible des revenus. Conclusion : **le petit est central artistiquement, mais fragile économiquement.**

« Plus on apporte du confort au niveau local (zone, personne, usage), plus on peut alléger la contrainte sur le global.»

Qu'est-ce qu'une "stratégie énergétique" dans un lieu culturel ?

Mettre en place des règles et un pilotage opérationnel adaptés à l'usage :

- gérer par zones et par moments (répétition, concert, inter-plateau, journée/nuit),
- privilégier des solutions ciblées (confort local) plutôt que "tout le bâtiment",
- dialoguer avec les métiers du bâtiment (du petit projet au très gros).

L'efficacité vient souvent plus de la conduite et des réglages que de l'ajout de "gros moyens".

Les publics et les artistes acceptent-ils des conditions "moins confortables" ?

Le point clé est la cohérence et l'anticipation. Les gens acceptent beaucoup si c'est :

- annoncé,
- assumé comme partie de l'expérience (ex. événement en extérieur froid),
- et si on évite de "prendre en traître" (venir en t-shirt en pensant avoir 20°C et découvrir 14°C sans explication).

Dans le spectacle vivant, il y a aussi des contraintes fortes côté plateau (instruments, artistes, humidité, stabilité, etc.).

Mais économiquement : le petit, est-ce viable ?

"Small is better" est moins rentable mécaniquement : plus la jauge augmente, plus le billet tend à être cher, et certains seuils (autour de 1000–1500 places, d'après ce qui est cité) rendent le modèle plus "classiquement rentable".
Donc le petit nécessite :

- une politique culturelle (subventions, redistribution, CNM, collectivités),
- une multiplication d'activités (occupation des espaces, résidences, formation, coworking),
- une organisation sobre en effectifs mais soutenable.

Quelle vision à 5 ans : optimisme ou pessimisme ?

(Périscope) Plutôt oui : vitalité des petits lieux, dynamique territoriale, rôle des bénévoles/activistes, rééquilibrage possible (si l'industrie "redescend" en intensité et si la proximité monte). Mais cela suppose de la cohérence dans les politiques culturelles.

(Incub') L'état du parc de bâtiments et la perte de compétences côté gestion publique (sous-traitance, difficultés à piloter/challenger) sont un sujet à traiter, mais il y a une opportunité majeure : redonner pouvoir d'agir et compétences aux occupants (ceux qui font vivre le lieu). Même sans grands travaux, une reprise en main peut déjà changer fortement les choses.

Pourquoi "plus petit" peut être "mieux" du point de vue énergie/confort ?

Dans beaucoup de lieux, on peut réduire immédiatement de 40 à 50% les consommations sans travaux lourds, en reprenant la main sur :

- les systèmes (chauffage/ventilation),
- le pilotage (consignes, horaires, zones),
- l'organisation (qui décide, qui surveille, qui règle),
- les stratégies de confort (confort ciblé plutôt que chauffage massif).

« nous sommes tous des petites jauges »

On peut diminuer les consommations et améliorer le confort en même temps. L'idée est de **partir du confort humain réel** (comment les gens vivent la température, l'air, les surfaces froides, les courants d'air) plutôt que de viser automatiquement "19°C partout".

Pourquoi les grands volumes sont-ils pénalisants ?

Fabriquer des sensations

Parce qu'ils deviennent vite :

- plus complexes (multiples CTA, réglages, zones, pannes, inerties),
- plus difficiles à maîtriser,
- parfois moins bien réalisés (effets de taille, enveloppes, étanchéité, volumes très hauts),
- et donc plus coûteux et moins performants.

Chauffer un volume très haut peut revenir à "chauffer les oiseaux".

Quel rôle joue l'organisation ?

Les "problèmes énergie" masquent souvent des problèmes organisationnels : trop d'interlocuteurs, décisions lentes, responsabilités floues, prestataires difficiles à challenger, etc. À l'inverse, dans une petite structure, les pouvoirs sont plus concentrés : on se met d'accord plus vite, on ajuste, on corrige.

Comment le Périscope illustre l'intérêt du "petit" au quotidien ?

Au lieu d'agrandir pour faire "un gros bloc", ils ont préféré multiplier des petits espaces (deux lieux) afin de :

- séparer les usages,
- être plus souples (résidences, concerts, travail partagé),
- gérer confort/ventilation plus simplement.

Des solutions simples : aération, ventilateurs, gestion des flux entre concerts, un espace plus "frais" utilisé en période chaude, etc.

L'idée : le petit permet des ajustements rapides et souvent peu coûteux.

Et la rénovation énergétique, alors : faut-il toujours isoler / rénover lourdement ?

L'hypothèse de base est questionnable : la performance est souvent évaluée en supposant un chauffage à 19°C, ce qui pousse à des rénovations lourdes parfois incohérentes (notamment dans le patrimonial). Ils proposent de raisonner comme un "triple accord" :

usage (ce qu'on veut faire) + bâtiment (ce qu'il est) + systèmes (ce qu'on y met).

Ressources, outils et réseaux

- Site internet de Périscope
- Manifeste « Small is better »
- Étude de cas d'Incub'
- Etude Confort sobre
- Vidéo d'Audit d'un exemple inspirant : La Station

Document réservé aux participants de la Table ronde « Le Bernard l'hermite » Le shed - 11/03/2026 - ©Incub'