

**RETOUR SUR LA DYNAMIQUE  
PROSPECTIVE ET LE FORUM  
CRÉATIF « VILLES DURABLES,  
LEVIERS DE NOUVEAUX  
MODÈLES ÉCONOMIQUES ET  
DE DÉVELOPPEMENT ? »**

► **Jean-Christophe LIPOVAC, Cerdd, Patrice VUIDEL, Atemis**

► SÉANCE DU 22 JANVIER 2014

**RETOUR SUR LA DYNAMIQUE PROSPECTIVE ET LE FORUM  
CRÉATIF « VILLES DURABLES, LEVIERS DE NOUVEAUX MODÈLES  
ÉCONOMIQUES ? » p.3**

- Origine et originalité de la dynamique p.3
- L'économie de la fonctionnalité comme cadre opératoire pour renouveler l'approche de la ville durable p.4
- Un référentiel pour repenser et articuler modèle économique d'entreprise et modèle de développement d'un territoire p.4
- Présentation de l'atelier de co-design mené dans le cadre du forum créatif « Villes durables » du 5 décembre 2003 p.6

**ÉCHANGES ENTRE LES PARTICIPANTS À LA SÉANCE p.8**

- De la planification urbaine à la prise en compte des usages p.8
- Le codesign : une réponse dans la construction des projets ? p.8
- Construire des dispositifs de participation citoyens qui s'appuient sur l'expérience du travail des agents territoriaux p.8
- Sortir du « diagnostic-projet » pour se mettre en mode « Enquête-mission » ? p.9
- Mutualiser, partager : un objectif qui peut devenir un élément fédérateur de l'ensemble des acteurs p.10

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Xavier BARON, Atemis • Nadia BENQUE, ATEMIS • Jean-Marie BERGERE • Sébastien BOUCQ, stratégreen • Cécile BOUKABZA, PAJ • Jean-Baptiste BOURDIN, EPADESA • Jacques BUISSON, JBE conseil Environnement • Olivier CAMBLAIN, AOC • Ana CHARBONNEAU, PAJ • Nicolas DA SILVA, ARD Ile-de-France • Claire-Anne DAVID-LECOURT, département développement durable, CDC • Anne DE BETHENCOURT, FNH / Institut de l'économie circulaire • Romain DEMISSY, ATEMIS et Paris 7 Ladyss • Christian DU TERTRE, Atemis • Renaud DU TERTRE, économiste Université Paris 7 • Michel GUEMY, SODEARIF • François HUBAULT, Atemis, Université Paris 1 • Philippe JURY, CIRIDD • Catherine LAPIERRE, 4D • Candice LELOUP • Evelyne LEMERCIER, PUCA • Dominique LHERMITTE, APHP • Sacco LIEVENSE, Coopaname • Jean-Christophe LIPOVAC, CERDD • Jean-Paul LOMBEZ, Maceo • Loïc LORENZINI, Epicéa • André MALET, Macéo • Jean-Claude MAUCLAIRE • Patrick PERRET, IRD2 • Claire PERRIER • Alice SARRAN, Orée • Christophe SEMPELS, Skema • Philippe SERIZIER, Institut CDC pour la recherche • Patrice VUIDEL, Atemis

## RETOUR SUR LA DYNAMIQUE PROSPECTIVE ET LE FORUM CRÉATIF « VILLES DURABLES, LEVIERS DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES ? »

Jean-Christophe LIPOVAC, CERDD

*La présentation faite à l'oral par Jean-Christophe LIPOVAC est en grande partie reprise dans un article qu'il a rédigé avec Antoine BOUTONNE. Le présent compte-rendu s'appuie sur des parties de l'article, consultable et librement téléchargeable<sup>1</sup>.*

*Par ailleurs, l'ensemble des travaux du groupe « Villes durables, vers de nouveaux modèles économiques ? » est accessible sur le site du CERDD<sup>2</sup>.*

### ORIGINE ET ORIGINALITÉ DE LA DYNAMIQUE

Le Cerdd et la CCI Grand Lille animent avec l'appui d'ATEMIS depuis décembre 2010 un Groupe de « réflexion et d'action » sur le thème des « villes durables, vers de nouveaux modèles économiques et de développement ».

À l'origine de la dynamique, un questionnement commun entre le Cerdd et la CCI Grand Lille nous a conduit à collaborer et à croiser nos réseaux : « Qu'est-ce qu'un développement territorial durable ? En quoi les projets d'éco-quartiers et autres projets d'aménagement durables peuvent-ils être vecteurs d'un nouveau modèle de développement économique local ? Et quel(s) nouveau(x) modèle(s) économique(s) d'entreprise sollicite-t-il ? »

Pour tenter de répondre à ces questions, la ville durable nous est apparu comme une bonne « clef d'entrée » en matière. Elle nous semble en effet une opportunité d'instruire concrètement ces questions avec **ceux qui conçoivent, réalisent, gèrent, vivent la ville**, et ce, pour 3 raisons principales. Premièrement, les dynamiques urbaines peuvent favoriser ou au contraire freiner les mutations de nos modes de vies et de nos sociétés dans leur ensemble. Elles peuvent en outre accompagner ou inversement freiner l'émergence de nouveaux modèles économiques, à l'instar de l'économie de la fonctionnalité, l'économie circulaire, ou encore l'économie de la contribution. Elles peuvent être à l'origine d'expérimentations et d'innovations : la ville fonctionnant comme un laboratoire d'idées et d'actions tournés vers la conception de la ville de demain et des modes de vie durables.

Si la ville est une clef d'entrée privilégiée, notre réflexion s'inscrit de façon plus large sur les approches territoriales de développement durable, les relations entre territoires, le rapport ville-campagne, etc.

L'originalité de la démarche est d'animer un **Groupe multi-acteurs**, de type think & do tank. Deux mots d'ordre caractérisent le Groupe : ouverture et pluridisciplinarité. L'idée est en effet de croiser plusieurs champs de compétences professionnels et de connaissances intervenant dans le domaine de l'urbain. Le Groupe réunit ainsi des élus et techniciens de collectivités locales, des aménageurs, promoteurs, constructeurs, bailleurs, associations, mais aussi consultants, chercheurs en sciences sociales et humaines, juristes, etc.

### Le Groupe poursuit 3 objectifs généraux :

- Appréhender collectivement les mutations de la ville & des modes de vie durables ;
- Comprendre et impulser de nouveaux rapports entre « acteurs de la ville » ;
- Faciliter l'émergence d'expérimentations et d'innovations territoriales en faveur de la ville & des modes de vie durables en Nord-Pas de Calais.

<sup>1</sup> Jean-Christophe Lipovac et Antoine Boutonné, « Villes durables : leviers de nouveaux modèles économiques et de développement ? », Développement durable et territoires (en ligne), vol.5, No1, février 2014. Document accessible en ligne sur <http://developpementdurable.revues.org/10221>

<sup>2</sup> <http://www.cerdd.org/>

## L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ COMME CADRE OPÉRATOIRE POUR RENOUVELER L'APPROCHE DE LA VILLE DURABLE

L'économie de la fonctionnalité nous semble constituer un cadre opératoire pour renouveler l'approche fonctionnelle de la ville. La notion de ville durable exige en effet d'appréhender dans leur ensemble et non plus de manière séparée les grands enjeux urbains et de mieux répondre aux besoins et attentes des habitants, des usagers, des entreprises, etc. Dans une perspective d'économie de la fonctionnalité et de développement durable, il ne s'agit plus seulement de favoriser l'achat de biens ou de donner accès à des services, mais de penser conjointement « accès et usages », « biens et services » de manière intégrée, interdépendante.

Les « acteurs de la ville » sont donc conduits à impulser et à mettre en œuvre de nouvelles « solutions intégrées » prenant en charge les principales externalités négatives tant environnementales que sociales qui pèsent sur la ville, et favorisant in fine des modes de vie plus durables.

En partant du présupposé qu'il est nécessaire de **changer le périmètre de l'action** pour prendre en charge des externalités et articuler les fonctions de la ville entre elles, l'économie de la fonctionnalité appliquée à la ville durable nous conduit à élargir le périmètre d'analyse des enjeux et à déplacer la question de départ. À titre d'exemple, il s'agit de dépasser la question de « l'habitat » pour traiter de la problématique de « l'habiter » ; autrement dit, s'intéresser certes au cadre bâti, mais plus largement également au cadre de vie, à la qualité de vie et au bien-être dans son ensemble. La question des temps et de leur articulation à différentes échelles, des rythmes de vie ont été pour nous une dimension importante à intégrer à la question de l'habiter. De même, il s'agit de dépasser la question des déplacements, circonscrite parfois aux aspects domicile-travail, pour élargir la focale et considérer la problématique de la mobilité dans son ensemble. Ce saut « systémique » fonctionnel conduit de facto à considérer un nouveau périmètre d'acteurs concernés par la problématique qui émerge : on passe d'une logique de filière(s) à une logique de sphère d'activités plus large avec de nouveaux acteurs.

**Dans le cadre du Groupe de réflexion et d'action « Villes durables vers de nouveaux modèles économiques et de développement », nous avons privilégié 3 axes principaux d'approfondissement, formulés ainsi :**

- **Habiter durablement la ville de demain :** Quelles seront les nouvelles façons de vivre la ville, le quartier, le bâtiment en partant de l'analyse des besoins et attentes pluriels des habitants et des usages, et des rythmes de vie ?
- **Mobilité durable dans la ville de demain :** Quelles seront les nouvelles formes de mobilité permettant de vivre la ville, le territoire dans ses différentes fonctionnalités ? Quelles réponses en matières d'aménagements, d'infrastructures, de nouveaux services pour de nouvelles mobilités ?
- **Alimentation durable et gouvernance territoriale :** Quelles réponses en termes de nouveaux modes de production et de consommation alimentaires, les nouvelles formes d'organisation et de relations entre producteurs et consommateurs, les nouvelles fonctions des territoires urbains et les relations entre territoires ?

## UN RÉFÉRENTIEL POUR REPENSER ET ARTICULER MODÈLE ÉCONOMIQUE D'ENTREPRISE ET MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT D'UN TERRITOIRE

Le modèle de développement urbain durable et les modèles économiques d'entreprises restent à articuler. À partir des travaux du Groupe de réflexion et de l'analyse d'expérience – comme celle d'Aulnoy-lez-Valenciennes<sup>3</sup> en particulier -, nous avons formalisé un premier jet de « cadre de référence » pour « penser et articuler » modèle économique et modèle de développement à l'aune du développement durable.

<sup>3</sup> Cf. Compte-rendu du Focus Groupe « Eco-quartier les Hauts d'Aulnoy : vers l'autonomie énergétique et alimentaire ? », téléchargeable sur le site du Cerdd

Ce « cadre de référence » permet de notre point de vue de clarifier les conditions de durabilité de l'action, des solutions envisagées pour des modes de vie urbains durables. Il nous sert de « tamis » pour ré-interroger les finalités et la manière de réaliser ces solutions. En particulier, le « cadre de référence » vise à ré-interpeller l'agencement et le rôle des acteurs intervenants, impliqués dans la construction de la solution. Insistons sur le fait que ce « cadre de référence » n'est pas figé. Nous espérons l'enrichir grâce à la confrontation d'idées et aux échanges au delà du Groupe de réflexion que nous animons.

#### Il est structuré autour de :

- **4 défis** à intégrer au projet dans la perspective de développer des « solutions intégrées territorialisées » ;
- **4 logiques d'action**, qui constituent les ressorts du passage à l'action, générateurs d'effets utiles à mieux révéler et valoriser ;
- **4 principes de gouvernance**, servant à guider le processus de prise de décision et d'action inhérent au projet.

#### LES 4 DÉFIS SONT :

- **Réduire l'usage des matières et des ressources** énergétiques et naturelles non renouvelables ;
- **Développer les ressources « immatérielles »** du territoire (compétences des acteurs du territoire, les dispositifs de coopération, la confiance entre les acteurs...) ;
- **Réduire les inégalités sociales** d'accès aux services locaux ;
- Contribuer au développement des **activités et des emplois locaux et pérennes**.

#### LES 4 LOGIQUES D'ACTION :

- **L'articulation des réponses aux attentes** des acteurs du territoire dans une perspective de **cohérence voire d'intégration d'enjeux multiples** ;
- La logique de **circuit court et de proximité** ;
- **L'adaptabilité et la réversibilité** dans le temps, de l'aménagement et des équipements dans leurs usages, des services.
- **La mutualisation des ressources et des connaissances** (au travers de la réalisation de l'aménagement, des équipements, des services associés...).

#### LES 4 PRINCIPES DE GOUVERNANCE :

- **Garantir une pensée d'ensemble intégrant l'opérationnel**, en vue d'articuler objectifs stratégiques (moyen/long terme) et objectifs opérationnels (court terme) ;
- La **coproduction et la coopération** pour rendre les habitants et usagers du territoire co-auteurs des solutions ;
- La **co-responsabilité et la construction de nouvelles valeurs partagées** ;
- La **créativité** autour de valeurs partagées et **l'innovation** dans une perspective **ouverte**.

## PRÉSENTATION DE L'ATELIER DE CO-DESIGN MENÉ DANS LE CADRE DU FORUM CRÉATIF « VILLES DURABLES » DU 5 DÉCEMBRE 2013

Le forum créatif "Villes durables" a été pensé comme un temps fort régional pour partager et débattre des concepts, convictions, projets pilotes analysés au cours des 3 années d'échanges et de travail.

Avec pour ambition de dégager des perspectives pour une prochaine étape : mobiliser un large public et rechercher un effet d'entraînement

Cette journée, ouverte à tous les « acteurs de la ville », a notamment été l'occasion de présenter et mettre en débat le référentiel et d'animer plusieurs ateliers de co-design autour de projets portés par des collectivités locales.

Je reviens ici sur le projet de Fresnes-sur-Escaut. La commune de Fresnes-sur-Escaut possède un bâtiment, le château des Douaniers, qui représente une forte valeur patrimoniale. Cependant, ce bâtiment se dégrade fortement actuellement. Il est localisé dans le quartier du Trieu, un quartier excentré, enclavé et qui vit mal.

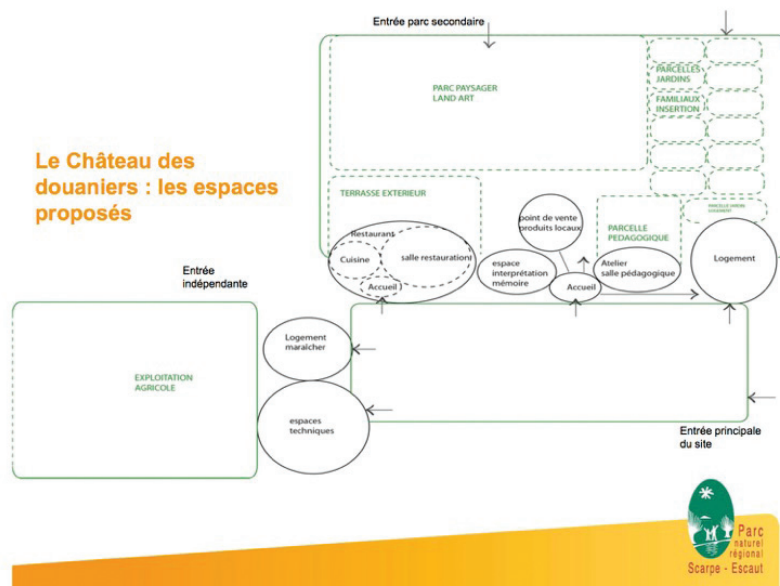


Un travail de programmation a été mené, associant une diversité d'acteurs. **En est ressorti un projet, qui, à travers ses divers espaces et les diverses fonctionnalités envisagées, articule plusieurs échelles :**

- Le « génie du lieu » : la valorisation du lieu à travers le déploiement d'une exploitation maraichère ainsi que des jardins pédagogiques.
- Le territoire proche : vente de produits locaux, dont produits maraichers, une salle de restauration, une terrasse, accessibles aux habitants du territoire.
- Le territoire élargi : à travers un espace d'interprétation et de mémoire sur l'histoire du château.

L'enjeu étant que l'ensemble des fonctionnalités et des activités puissent se mener de façon intégrée, afin de se renforcer l'une / l'autre (exemple : le maraicher fournit le restaurant).

### Le Château des douaniers : les espaces proposés



Le premier temps de l'atelier de co-design a consisté à imaginer des « scénarios d'usage », en partant de 3 individus ayant des profils diversifiés :

#### L'HABITANT DU QUARTIER DU TRIEU

Profil : mère isolée, 40 ans, sans travail fixe, sans qualification, avec 2 enfants ; Pourrait utiliser le Château s'il y avait des ateliers d'insertion, ça lui éviterait de devoir aller à Fresnes ou à Valenciennes.

#### LE TOURISTE

Profil : il habite vers Orléans mais a de la famille dans le Nord et des aïeux qui étaient mineurs. Il vient quelques jours par an dans le coin avec sa femme et ses enfants. Ils pourraient voir le Sarteau (1<sup>er</sup> chevalement), le fameux Château des Douaniers, flâner le long de l'Escaut, et faire un pique-nique.

#### L'ENTREPRISE (AGRICOLE)

Profil : ils sont 3 amis de moins de 30 ans, et sortent de l'école supérieure d'agriculture de Lille. Ils souhaitent développer leur propre activité fondée sur le bio et les circuits courts, quitte à galérer un peu. Ils imaginent du maraîchage, de la volaille, un verger, chacun pouvant servir à l'autre.

La rédaction de scénarios a permis aux participants, répartis en sous groupes, de s'approprier le lieu et le projet de façon dynamique. En retour, les scénarios d'usage ont permis aux promoteurs du projet d'enrichir leur réflexion, à travers des propositions nouvelles.

Le second temps a servi à instruire collectivement 3 enjeux identifiés en amont avec les promoteurs du projet :

- Comment penser les offres, les ressources et équipements existants de façon plus combinée afin de mieux prendre en compte les multiples usagers et attentes ?
- Comment impliquer et responsabiliser les habitants du quartier et de la commune dans ce projet, qui pour l'heure n'adhèrent pas au projet (peut-être perçu comme trop abstrait) ?
- Comment créer un environnement favorable à la créativité, à l'émergence d'idées et de projets tant individuels que collectifs ?

Dans un 3<sup>ème</sup> temps les participants ont, à travers un dispositif de « word café », fait émerger des propositions d'actions puis, pour 3 d'entre elles, rédigé une fiche projet.

L'ensemble de l'atelier s'est tenu en 1 heure 45 minutes.

Les enseignements issus de cette première animation :

Pour les porteurs de projet : la séance a permis de confronter des regards pluriels et extérieurs au territoire : logique de « panel miroir ». Cela leur a permis de conforter leurs propres idées ou pistes de développement, mais également d'avoir une mise en perspective du projet par un questionnement nouveau. La question d'une appropriation par les habitants et acteurs locaux des concepts et des questionnements (les 3 enjeux) reste en suspens pour les porteurs de projet.

Pour le Cerdd, l'atelier de co-design et son processus (temps de travail amont avec les porteurs de projet) constituaient une sorte de prototype d'un dispositif d'appui de porteurs de projets locaux initiant ou s'inscrivant dans une perspective d'économie de la fonctionnalité et de développement durable. Cette expérience permet de nourrir la réflexion du Cerdd et tester la mise en place d'une prochaine étape dans ses travaux autour des nouveaux modèles économiques : l'appui aux acteurs des territoires pour concrétiser des projets leviers de nouveaux modèles économiques.

## ÉCHANGES ENTRE LES PARTICIPANTS À LA SÉANCE

*Les échanges ont été réorganisés afin de dégager les principales questions abordées.*

### DE LA PLANIFICATION URBAINE À LA PRISE EN COMPTE DES USAGES

**Philippe SERIZIER** : Dans le système de planification urbaine, on fait une affectation de l'espace, qui sera figée. Ici, on pose le principe que l'espace est évolutif, qu'il doit s'adapter aux usages. C'est différent. Mais comment gérer les conflits d'usage ? Comment choisir entre usage et non usage ? .

**Candice LELOUP** : Pour y répondre, il y a un enjeu fort d'intégrer les habitants, riverains, les premiers concernés par le projet. C'est avec eux qu'il faut travailler.

### LE CODESIGN : UNE RÉPONSE DANS LA CONSTRUCTION DES PROJETS ?

**Jean-Claude MAUCLAIR** : En quoi ces jeux de rôle -ateliers de codesign- ne pourraient-ils pas être repris dans le cadre des projets eux-mêmes, au service des porteurs de projet ?

**Claire-Anne DAVID-LECOURT** : Est-ce qu'on a pu mesurer l'efficacité de la méthode de codesign sur la capacité à mener un dialogue entre différents acteurs pour réussir ensuite à concevoir un projet partagé mené avec de nouvelles orientations, de nouveaux acteurs ?

**Jean-Christophe LIPOVAC** : À ce jour nous n'avons pas d'éléments de réponse sur l'efficacité de la méthode sur le projet, puisqu'elle a été utilisée dans un cadre « in vitro » d'ateliers organisés dans le cadre du Forum Créatif des « Villes durables ».

Mais l'on voulait démontrer auprès des porteurs de projets, et des élus notamment, l'intérêt de ces formes de co-création dans le cadre de projets locaux « in vivo ». De tels dispositifs sont par ailleurs déjà mis en œuvre par exemple dans le cadre du projet de Living lab Humanité à Lomme.

### CONSTRUIRE DES DISPOSITIFS DE PARTICIPATION CITOYENS QUI S'APPUIENT SUR L'EXPÉRIENCE DU TRAVAIL DES AGENTS TERRITORIAUX

**Claire-Anne DAVID-LECOURT** : La ville durable est un bon prétexte pour faire évoluer les pratiques, les postures. Mais ne doit-on pas avoir des approches différenciées suivant les types d'acteurs, pour travailler ? Il est important dans tous les cas d'explicitier pourquoi chaque acteur est mobilisé, ce qui est en jeu et ce qu'il peut apporter. Travailler avec une SEM d'aménagement ne se fait pas de la même façon que travailler avec une habitante du quartier.



**Jean-Marie BERGERE** : Dans votre référentiel vous posez quatre défis. Je fais la proposition d'un cinquième défi : l'engagement des citoyens. C'est bien un objectif.

Les représentants de l'intérêt général ne sont plus uniquement les élus. Une des pratiques mise en avant par la 27<sup>ème</sup> région est l'immersion pour travailler avec les personnes, pas seulement pour les consulter, afin de leur permettre de se construire en tant que citoyens<sup>4</sup>. Les immersions commencent par un travail avec les agents des collectivités. L'enjeu ensuite est de construire des formes de participation durables (c'est à dire dans la durée), afin de construire un patrimoine commun.

**Christian DU TERTRE** : Atémis a une expérience du changement de l'organisation, de l'innovation à travers la question du travail. Cela passe par l'existence de groupes de pairs volontaires, qui sont animés par une personne en situation non hiérarchique, à l'aide d'un cadre de référence, d'éléments de doctrine. Ensuite les questions, propositions sont remontées au niveau de la hiérarchie.

On peut faire le parallèle avec la question de l'implication des habitants. Il faut partir des agents territoriaux, de leur travail, pour avoir une compréhension des attentes du public. Et ensuite remettre en question ces enjeux avec les citoyens. Mais cela implique que les politiques acceptent cette nouvelle posture.

Un exemple que nous avons accompagné, avec la Poste : les postiers disent les attentes du public telles qu'ils les perçoivent. Ensuite, on met en débat les attentes directement avec les habitants / usagers. Des solutions tout à fait intéressantes sont sorties. En réalité, les postiers s'appuient sur leur travail pour identifier ces besoins.

À ce jour, les dispositifs de démocratie participative fonctionnent mal, ce pourrait être une façon de les réalimenter à partir du travail des agents des collectivités territoriales.

**Patrick PERRET** : L'engagement citoyen ne peut avoir de valeur que s'il y a en réciprocité un engagement des autres parties prenantes. Par exemple s'engager à expliciter pourquoi une proposition est-elle retenue ou pas ?

### **SORTIR DU « DIAGNOSTIC-PROJET » POUR SE METTRE EN MODE « ENQUÊTE-MISSION » ?**

**Michel GUEMY** : Il est intéressant de penser un référentiel pour l'action. Dans votre référentiel il semble manquer le diagnostic de la situation initiale, le diagnostic de territoire.

**Patrick PERRET** : Il y a une nécessité de consolider les éléments d'information, de compréhension aux différentes échelles concernées. Un projet met en question des réponses à construire à des échelles différentes. Cela revoie à la question de la gouvernance à construire aux différents niveaux.

**Patrice VUIDEL** : Oui, mais pour faire le diagnostic, il faut un référentiel, une paire de lunettes. Le diagnostic de territoire, fait au regard des enjeux de développement durable et de nouveaux modèles économiques, nous fait regarder différemment le territoire, notamment la place, la question des ressources immatérielles.

Or ces ressources ont deux spécificités : d'une part elles sont difficilement mesurables, il faut les révéler (quelle confiance existante sur un territoire entre les acteurs ?). D'autre part, les ressources immatérielles peuvent se développer, se renforcer si la qualité des échanges existe. C'est donc une nouvelle façon d'aborder la question du diagnostic qu'il nous faut imaginer.

<sup>4</sup> <http://blog.la27eregion.fr>. La 27<sup>e</sup> Région explore de nouvelles façons d'améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. En partenariat avec les Régions, elle met en œuvre des programmes de recherche-action, pour lesquels elle mobilise des méthodes issues des sciences humaines, du design de services et de l'innovation sociale. Initiée par l'Association des Régions de France, elle opère d'ores et déjà sur le terrain dans la moitié des régions.

**Jean-Marie BERGÈRE :** Le diagnostic peut parfois dériver : on a des solutions possibles, donc on met en avant des problèmes liés à ces solutions. Par exemple, je sais que je peux développer de la formation, donc j'identifie des problèmes de formation.

Ce qui est important, c'est de mener l'enquête, comme Maigret : avoir des éléments de paysage, d'ensemble, mais être attentif à un détail. Egalement analyser l'emboîtement des différents éléments, pour donner du sens, de la cohérence. S'il n'y a pas de narration, on a un diagnostic froid, statistique, technocratique, qui ne va pas créer de la mobilisation. Il faut construire l'intrigue du territoire !

**Candice LELOUP :** Le projet engage un résultat au regard des moyens. Les choses sont cadrées dès le départ. A l'inverse, la mission c'est plus partir dans une idée ouverte, découvrir le besoin et trouver la solution. Le risque c'est que ça ne s'arrête jamais.

**Christian DU TERTRE :** La complexité est insaisissable. Et au fur et à mesure ou les projets avancent, le système se transforme. Vouloir construire une articulation très fine et systémique peut déboucher sur un risque de paralysie (ce n'est jamais complet). Par ailleurs, l'action peut dénouer des conflits ou au contraire révéler des conflits. La qualité de l'action change la situation.

**François HUBAULT :** Le projet raisonne toutes choses égales par ailleurs. On isole une dimension du reste du monde et on raisonne sous condition d'un monde paramétré. Si ça ne marche pas, c'est qu'il était mal paramétré au départ. La mission c'est réussir quelque chose dans les conditions du réel. Une ville, ce n'est pas un projet, c'est une mission : elle n'a pas de fin, elle est en constante évolution. Cela a un impact sur les métiers, les postures.

### MUTUALISER, PARTAGER : UN OBJECTIF QUI PEUT DEVENIR UN ÉLÉMENT FÉDÉRATEUR DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS

**Anne DE BETHENCOURT :** Dans le référentiel, ce qui me marque c'est la proposition d'innover par la multifonction des lieux, des biens, des compétences, pour avoir un impact positif en terme de durabilité.

Derrière la présentation faite, on voit que l'enjeu est d'utiliser au mieux les multiples ressources : biens, lieux, compétences humaines. Ce peut être un objectif commun, un élément fédérateur de l'ensemble des acteurs, dans leur multiplicité.

**Christian DU TERTRE :** La question de la multifonctionnalité est effectivement en résonance avec les préoccupations que peuvent avoir des entreprises lorsqu'elles cherchent à évoluer vers l'économie de la fonctionnalité.

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR

**ATEMIS**  
[www.atemis-lir.com](http://www.atemis-lir.com)

- LE SITE DU CLUB : [comptes-rendus, articles, actualités](http://comptes-rendus, articles, actualités) • [www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr)
- PARTICIPEZ AUX ÉCHANGES : REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN • « Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
- SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER • #clubef
- CONTACT : Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL • [clubef@atemis-lir.com](mailto:clubef@atemis-lir.com)

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR



INSTITUT CDC  
POUR LA RECHERCHE