

► PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE PROSPECTIVE  
«VILLES DURABLES & IMPACTS ÉCONOMIQUES LOCAUX :  
VERS DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES ? »

*Jean-Yves BOULIN, Christian DU TERTRE, Patrice VUIDEL*

**CLUB ÉCONOMIE  
DE LA FONCTIONNALITÉ  
& DÉVELOPPEMENT  
DURABLE**

► SÉANCES DU  
19 JANVIER 2011  
et 6 JUILLET 2011

► **SÉANCES DU 19 JANVIER 2011  
ET DU 6 JUILLET 2011**

Atemis s'est vu confier par le CERDD et la CCI Grand Lille l'animation de la démarche prospective intitulée « Villes durables & impacts économiques locaux : vers de nouveaux modèles économiques ? ». Une première présentation de cette démarche a été faite lors de la séance du Club du 19 janvier 2011, présentation centrée sur la problématique initiale et les échanges du premier séminaire. Une seconde présentation a été menée à l'occasion de la séance du 6 juillet 2011, permettant de revenir sur les résultats issus de l'ensemble de la dynamique et de réfléchir autour des suites à y donner, notamment de la perspective de développer un milieu innovateur serviciel centré sur la ville durable.

LE PRÉSENT COMPTE-RENDU FUSIONNE LES DEUX PRÉSENTATIONS.

**PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE PROSPECTIVE «VILLES DURABLES & IMPACTS ÉCONOMIQUES LOCAUX : VERS DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES ? » p.4**

**CERDD ET CCI GRAND LILLE : DEUX INSTITUTIONS LOCALES PROMOTRICES D'UNE DÉMARCHE OUVERTE DE RÉFLEXION p.4**

- La ville : support des mutations et lieu d'innovation p.4
- Une entrée économique trop peu reliée aux questions de ville durable p.4
- Une progression organisée autour de quatre temps d'échanges p.5
- Les réflexions introduites par Atemis p.5

**LES PRINCIPAUX RÉSULTATS ISSUS DE LA DÉMARCHE p.5**

**RENOUVELER L'APPROCHE FONCTIONNELLE DE LA VILLE ET TENDRE VERS UN « SAUT FONCTIONNEL SYSTÉMIQUE » p.5**

- Articuler entre elles les fonctions de la ville p.6
- Intégrer les différentes échelles de réponse p.7
- Articuler le court, le moyen et le long terme p.7
- Prendre en compte les usagers et leurs pratiques pour concevoir des réponses adaptées p.7

**PRINCIPALES CONSÉQUENCES DES ÉVOLUTIONS EN COURS POUR LES ACTEURS DE LA VILLE DURABLE p.8**

- Repenser l'innovation p.8
- Faire évoluer les partenariats pour faire évoluer les modes de compréhension et d'action p.8
- Intégrer les habitants et usagers : co-auteurs de la ville durable p.9
- Revisiter les relations et les dispositifs contractuels entre donneurs d'ordre et prestataires p.9

**DES ENJEUX ÉCONOMIQUES RENOUVELÉS p.10**

- La ville durable coûte-t-elle cher ? p.10
- Le territoire : un levier pour relocaliser l'économie p.10
- Faire la distinction entre modèle économique et modèle d'affaires p.11
- Intégrer des externalités : certes, mais comment les valoriser ? p.11
- Des principes pour articuler villes durables & nouveaux modèles économiques p.11

► **SÉANCES DU 19 JANVIER 2011  
ET DU 6 JUILLET 2011 (Suite)**

**PENSER L'INTERMÉDIATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'UN  
PATRIMOINE IMMATÉRIEL TERRITORIAL : DEUX CLEFS POUR  
AVANCER VERS UN « MILIEU INNOVATEUR » DÉDIÉ À LA VILLE  
DURABLE ET AUX NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES** p.12

- Trouver des formes et des modes d'intermédiation p.12
- Penser, au-delà du bien commun, le patrimoine immatériel territorial p.13

**VERS UN MILIEU INNOVATEUR SERVICIEL DÉDIÉ À LA VILLE DURABLE  
EN NORD PAS DE CALAIS ? INTERVENTION DE CHRISTIAN DU TERTRE,  
SÉMINAIRE D'ÉTAPE DU 16 JUIN 2011** p.14

- Quelques constats généraux tirés du cycle d'échange préfigurant « un milieu innovateur » p.14
- Éléments de caractérisation d'un « milieu innovateur serviciel » p.14
- Milieux innovateurs serviciels et pôles de compétitivité : des logiques différentes p.15
- Vers un milieu innovateur serviciel dédié à la ville durable en Nord-Pas de Calais p.15

**ÉCHANGES ENTRE LES MEMBRES DU CLUB** p.16

**SÉANCE DU 19 JANVIER** p.16

- Des interrogations sur la notion de ville durable : quel périmètre, quel contenu ? p.16
- Du modèle économique au modèle de développement ? p.16

**SÉANCE DU 6 JUILLET 2011 après-midi** p.17

- Le territoire : point de départ des possibles ? p.17
- Les entreprises sont-elles réductibles à une logique de profit ? p.17
- Quel milieu constituer pour faire évoluer les entreprises et les territoires ? p.18
- Des ré-interrogations sur la notion de ville durable p.18
- Quel rôle pour les huit principes énoncés ? p.18

► **PARTICIPANTS AUX SÉANCES**

Nadia Benqué (CEEFA) • Olivier Blandin (Atemis) • Isabelle Boisseau (observatoire régional des métiers, région PACA) • Thierry Boutet • Thierry Debuc, Romain Demissy (doctorant-Ladyss) • Christian Du Tertre (Atemis-Ladyss) • Lucile Dumas (CIRIDD) • Damien Fort (Sodearif) • Eric Fromant (Periculum Minimum) • Gérald Gaglio (UTT) • Christophe Gay (SNCF) • Audrey Guillemaud • Youssef Hammami • Marie Hellouin (journaliste, membre du groupe développement durable de la Fondation Concorde) • Bernard Jullien (GERPISA) • Grégory Kotnarovsky (EDF) • Jean-Louis Labeyrie (SCET) • Thomas Lamarche (Ladyss) • Evelyne Lemerrier (MEDDLT) • Jean-Christophe Lipovac (CERDD) • Bruno Marielle (Atemis) • Aladin Mekki (Chronos) • Stanislas Nosperger (EDF) • Jean Ogier • Brigitte Pasquelin • Julie Rieg (Chronos) • Nicole Rousier (MEDDLT) • Patricia Soussem (Atemis) • Charlotte Tardieu (EIVP) • Sabine Vincent (Groupe Alpha) • Patrice Vuidel (Atemis).

## PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE PROSPECTIVE «VILLES DURABLES & IMPACTS ÉCONOMIQUES LOCAUX : VERS DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES ? »

### CERDD ET CCI GRAND LILLE : DEUX INSTITUTIONS LOCALES PROMOTRICES D'UNE DÉMARCHE OUVERTE DE RÉFLEXION

#### LA VILLE : SUPPORT DES MUTATIONS ET LIEU D'INNOVATION

A l'heure où les défis environnementaux et sociaux nous amènent à questionner notre modèle de développement, collectivités locales et opérateurs urbains cherchent à promouvoir des Villes durables.

Les initiatives visent tout à la fois à :

- intégrer de nouveaux enjeux (revisiter la notion de densité pour en finir avec l'étalement, répondre aux enjeux climatiques, énergétiques, écologiques, etc.) ;
- tenir compte des mutations sociales (vieillesse de la population, recompositions familiales,...), sociétales (évolutions du travail et des modes de vie, etc.) ou encore technologiques (développement des TIC...) ;
- faire évoluer les comportements et les modes de vie urbains (modes de déplacement, économies d'énergies, modes de consommation, citoyenneté, etc.) : les aménagements et services proposés ;
- articuler la mixité sociale et la mixité fonctionnelle.

Parmi les questions qui se posent, celles des modèles économiques : en quoi cette conception et mise en œuvre renouvelées de la ville favorisent-elles l'émergence de nouveaux modèles économiques durables, à la fois à l'échelle du territoire et à celle des acteurs économiques et sociaux ? Comment le modèle de développement du territoire et les modèles économiques d'entreprises s'interpellent et sont en cohérence ?

#### UNE ENTRÉE ÉCONOMIQUE TROP PEU RELIÉE AUX QUESTIONS DE VILLE DURABLE

Cette interrogation, partagée par le Centre Ressource du Développement Durable -CERDD<sup>1</sup> - et la CCI du Grand Lille<sup>2</sup>, a renvoyé les partenaires à la conclusion qu'aujourd'hui le milieu économique et celui des collectivités locales et des aménageurs évoluent encore trop en parallèle, avec des modes de relation codifiés (marchés publics) adaptés au modèle industriel. D'où l'intérêt des deux institutions à susciter d'une part une convergence de réflexions entre acteurs issus de milieux diversifiés, à favoriser d'autre part l'émergence de lieux d'application et d'expérimentation, portés par un milieu innovateur.

Ensemble, le CERDD et la CCI Grand Lille ont décidé de mettre en place une première étape dans la dynamique commune de réflexion, en se faisant appuyer par un prestataire, Atemis<sup>3</sup>.

Les objectifs fixés à la démarche, au nombre de trois, sont :

- Identifier et caractériser un éventail de nouveaux services, nouvelles activités
- Amorcer un dialogue et faire émerger du processus un milieu innovateur
- Interpeller les acteurs politiques, économiques, sociaux de la ville sur les potentialités régionales en termes d'innovations

<sup>1</sup>[www.cerdd.org](http://www.cerdd.org)

<sup>2</sup>[www.grand-lille.cci.fr](http://www.grand-lille.cci.fr)

<sup>3</sup>[www.atemis-lir.com](http://www.atemis-lir.com)

## UNE PROGRESSION ORGANISÉE AUTOUR DE QUATRE TEMPS D'ÉCHANGES

La rédaction d'une note de problématique et le lancement d'un appel d'offres ont été menés à l'automne 2010. ATEMIS a été retenu et a préparé avec les deux partenaires le séminaire de lancement (décembre) destiné à construire un cadre commun de réflexion et à choisir deux angles d'approfondissement donnant lieu à des focus groupes.

En février s'est tenu un focus groupe d'une journée centré sur « habiter durablement la ville de demain ». En avril un second focus a permis d'aborder la mobilité durable. Une matinée de synthèse et perspective a conclu la dynamique en juin 2011.

Les deux partenaires ayant chacun fait appel à des acteurs au sein de leurs réseaux, s'est constitué un groupe de réflexion pluridisciplinaire ouvert composé de chercheurs, praticiens des collectivités et agences d'urbanisme, grands donneurs d'ordre, bailleurs, entrepreneurs et associations.

De même, les échanges ont permis le croisement de plusieurs champs de savoir et savoir-faire : sociologie ; économie ; urbanisme ; développement local ; prospective...

## LES RÉFLEXIONS INTRODUITES PAR ATEMIS

La recherche d'une ville durable est aujourd'hui une ambition globalement partagée dans ses objectifs. On retrouve dans tous les projets de ville durable, d'écoquartier les mêmes volontés de mixité sociale et fonctionnelle, de promotion du vivre ensemble et de l'éco citoyenneté, d'accessibilité aux commerces, services, activités économiques, de priorité aux transports alternatifs à la voiture individuelle, de gestion optimale des fluides et des déchets, de rapport renouvelé à la nature, ainsi que de participation des futurs usagers à la conception de la ville.

Cependant, se pose une question : se trouve-t-on dans une juxtaposition d'objectifs ou est-ce que l'ensemble de ces dimensions sont intégrées afin d'incarner un développement durable au regard de ses quatre piliers (social, environnemental, économique et de gouvernance) ?

Notre perception est que dans de nombreux cas, les principes organisateurs tendent à se dissoudre au contact de la réalité. Les modes de "production" actuels de la ville dissocient encore les concepteurs de ceux qui réalisent et de ceux vivant ou faisant vivre la ville.

Cette séparation se retrouve dans la place et rôle affectés aux acteurs économiques. Or, penser un modèle de développement durable dans ses dimensions économiques implique de réussir à articuler stratégies d'acteurs économiques (et modèles de développement des acteurs) et stratégies collectives territoriales (vers un modèle de développement économique durable à l'échelle du territoire).

Afin d'identifier et d'analyser les pratiques porteuses de nouveaux modèles économiques il apparaît utile de mobiliser une grille de lecture problématisant les enjeux de la « ville durable » (présentée ci-après).

## ► LES PRINCIPAUX RÉSULTATS ISSUS DE LA DÉMARCHE<sup>4</sup>

### RENOUVELER L'APPROCHE FONCTIONNELLE DE LA VILLE ET TENDRE VERS UN « SAUT FONCTIONNEL SYSTÉMIQUE »

L'approche fonctionnelle consiste à intégrer les usages en partant d'une fonctionnalité. Par exemple, il ne s'agit plus de réfléchir en termes d'habitat, mais à partir de l'action d'habiter. Cette approche implique de penser plus largement l'offre dans une logique de « solution globale » non seulement en lien avec l'usage attendu, mais également à travers les externalités qui vont pouvoir être prises en compte grâce au « saut systémique » effectué.

<sup>4</sup> Le texte qui suit est une reprise du rapport final rendant compte du séminaire de prospective.

Les échanges réalisés à l'occasion des quatre journées ont mis l'accent, au delà de la nécessité d'intégrer les usages (donc les usagers), sur trois dimensions dont la prise en compte contribue à effectuer ce saut systémique :

- Articuler entre elles les fonctions de la ville ;
- Intégrer les différentes échelles spatiales de réponse
- S'inscrire dans le temps long tout en articulant les différentes dimensions temporelles de la vie quotidienne.

L'intérêt de penser à partir des fonctionnalités de la ville a été illustré notamment au travers du projet Humanicité. L'atelier intitulé « habiter durablement » a rappelé que **la ville est à appréhender comme un système**, un ensemble de flux et de stocks. Dans cette perspective, les bâtiments peuvent avoir un rôle actif dans l'évolution des flux et des cycles écologiques locaux.

Le projet Humanicité a été pensé, notamment, autour de la santé dans la ville. Cette réflexion sur la fonction « santé » structure l'ensemble du projet. Ainsi, l'hôpital jouera un rôle structurant pour le quartier Humanicité. Sa taille et les consommations induites par sa fréquentation inciteront l'implantation de boulangeries et autres commerces de proximité dans le quartier qui ne s'y seraient pas implantés faute d'habitants. Ouvert sur la ville, l'hôpital devrait comporter une rue traverse. Les secteurs ambulatoire et psychosocial, aujourd'hui séparés, seront réarticulés à travers l'implantation de plusieurs centres de soin, pensés dans une logique de cohérence. Une place pour les différents types de patients est prévue dans le quartier, à travers des formes d'habitat et des lieux d'accueils adaptés (personnes âgées, malades, personnes handicapées). La santé modèlera ainsi le quartier.

Autre exemple de « saut systémique » abordé durant le cycle d'échange : ne plus se limiter au champ des déplacements, mais s'ouvrir aux enjeux de la mobilité. La mobilité intègre non seulement des offres de transport différentes, mais également des services, associés, notamment dans le domaine informationnel, des systèmes d'intégration tarifaire, un accompagnement au changement dans les modes de déplacement. La réponse de Transpôle au cahier des charges de Lille Métropole en est un exemple abouti.

### ARTICULER ENTRE ELLES LES FONCTIONS DE LA VILLE

Dans le cadre de la réalisation de l'éco-quartier pilote de l'Union, la Société d'Économie Mixte (SEM) « Ville Renouvelée » réfléchit à la façon d'intégrer les enjeux de mobilité à ceux de l'habitat et du travail. Les réflexions et actions menées visent plus précisément à limiter les espaces occupés par la voiture à travers la substitution des parkings privatifs en pied de logement et autour du parc d'activité par des parkings « silos ». Ces derniers comprennent uniquement des places mutualisées et intègrent par ailleurs des services tels que les ateliers de réparation de vélos. La SEM cherche en outre à favoriser la pratique du vélo en imaginant un habitat qui permette aux habitants de parquer leur vélo dans ou à proximité de leur domicile ou à leur proximité.

Par ailleurs, un lien est instauré entre les fonctions « habiter » et « travailler » dans le quartier à travers, tout à la fois, une recherche d'articulation des deux fonctions, c'est à dire, leur intégration conjointe dans chaque îlot, et une réflexion sur l'accueil des salariés en tant que possibles futurs habitants du quartier.

La logique d'articulation se retrouve aussi dans le lien effectué entre **mobilité et accessibilité**. Il s'agit de mieux connecter et équiper les alentours des différents lieux de transport à travers la création de DIVAT (Disque de Valorisation des Axes de Transport). L'objectif de cette politique de Lille Métropole Communauté Urbaine est d'intégrer les services aux personnes, tels que les médecins, les services de proximité..., dans un rayon de 500 mètres autour des arrêts de bus ou de tram, et de tenir compte des particularités du quartier pour imaginer une offre de services adaptée.

En complément, dans le nouveau Plan de Déplacement Urbain de Lille Métropole, des règles de densité minimum sont imposées, notamment dans le périmètre des DIVAT. Des « contrats d'axe » avec les communes ont également été élaborés dans l'objectif de penser l'aménagement des quartiers afin de favoriser les transports collectifs.

### INTÉGRER LES DIFFÉRENTES ÉCHELLES DE RÉPONSE

Les échanges ont fait apparaître la nécessité de penser le quartier et la ville en lien avec les autres échelles spatiales que sont l'espace métropolitain (l'urbain et le rural), la région, et au-delà la France, l'Europe et le monde.

Ainsi, dans une métropole avec une croissance démographique faible, dont les effets sont accentués par les phénomènes de décohabitation, l'attractivité d'un quartier se présente comme en compétition avec celle des autres quartiers de l'agglomération. Dès lors, l'enjeu se situe dans la capacité d'attirer une partie des populations ayant un pouvoir d'achat élevé.

De son côté, l'aménagement de la gare Lille Flandres montre, par exemple, qu'il est nécessaire de penser le lien entre des déplacements de longue distance (Paris-Lille en TGV), des échanges régionaux (TERGV) et le réseau urbain.

Enfin, la réflexion sur le Centre Multimodal de Distribution Urbaine (CMDU) conduite par le Port de Lille ne peut faire l'impasse sur la chaîne plus globale de circulation de marchandises. La gestion du dernier kilomètre n'est pas complètement indépendante de la question du lieu de production et du mode de transport des marchandises (la Chine ou une production régionale ?).

### ARTICULER LE COURT, LE MOYEN ET LE LONG TERME

La ville durable se construit à partir de la ville existante ou en lien avec elle. En outre, elle n'a de sens que si elle exerce un effet levier en termes de durabilité sur les autres parties du territoire ! Cette double réalité a une incidence sur l'action des acteurs et des usagers de la ville.

La temporalité des projets est une des dimensions principales de l'aménagement urbain. Dans les projets d'éco-quartier de l'Union et d'Humanité, des habitants sont présents ou arrivent, sans que toutes les aménités du quartier soient développées, ni tous les moyens d'accès mis à niveau. Il faut donc réussir à avancer par « paliers » pour commencer à rendre la ville vivable tout en poursuivant son aménagement.

Amenée à perdurer sur très long terme, la ville doit en même temps anticiper les évolutions d'usages et des besoins. De nouvelles réponses apparaissent, afin de faire évoluer les espaces, bâtiments au gré des situations. Ainsi sur l'Union, le droit de stationnement n'est pas fixe. Il demeure classique les premières années, durant la phase de gestion transitoire du site. Mais, il sera réduit au fil des ans, lorsque l'offre de transport en commun sera optimale. Dans le même esprit, les parkings silos ont une hauteur de 3 mètres par étage, permettant leur éventuelle reconversion en bureaux si l'usage de la voiture venait à se restreindre fortement. En outre, des appartements sont vendus comme des T4, avec possibilité d'aménager une pièce complémentaire en fonction des besoins futurs (agrandissement de la famille ou ajout d'un bureau par exemple).

Une autre façon d'aborder les contraintes temporelles des villes est de mettre en balance les aménagements avec des offres de services. C'est ce à quoi nous invite IBM à travers le concept de « villes intelligentes ». La régulation performante du trafic rendue possible grâce à l'intégration informationnelle, tente de remplacer temporairement, ou définitivement, des aménagements, par essence coûteux et contraires au développement durable.

### PRENDRE EN COMPTE LES USAGERS ET LEURS PRATIQUES POUR CONCEVOIR DES RÉPONSES ADAPTÉES

Norpac fait ainsi évoluer ses offres en tenant compte des attentes des futurs occupants de ses logements comme le montre l'opération de renouvellement urbain menée à Valenciennes dans

le Faubourg de Cambrai. Cette opération s'est appuyée sur une enquête en amont auprès des habitants afin de connaître leurs attentes et de concevoir un projet qui soit en conformité avec celles-ci. De même, dans le cadre du projet de « Maison des Jeunes travailleurs » de Lille Sud, les bénéficiaires directs ont été associés en amont de la réalisation afin qu'ils puissent s'approprier leur logement à travers une réflexion sur l'aménagement désiré.

La SEM « Ville Renouvelée » a également impliqué les habitants de l'îlot Stephenson dans la rénovation de leur logement, jusqu'à privilégier le concept de rénovation « semi-finie » selon lequel les habitants, souvent sans emploi, pourront achever eux-mêmes la réhabilitation. Un « atelier électrique », structure d'informations et de conseils, est ainsi ouvert en permanence.

L'Institut Catholique de Lille (ICL) a, de son côté, ouvert un « living-lab<sup>5</sup> » : un espace d'expérimentation où les usagers (habitants, travailleurs, organisations) co-élaborent des solutions pour le quartier.

## PRINCIPALES CONSÉQUENCES DES ÉVOLUTIONS EN COURS POUR LES ACTEURS DE LA VILLE DURABLE

La façon renouvelée de penser et de fabriquer la ville durable affecte les acteurs à différents niveaux

### REPENSER L'INNOVATION

Optimiser les cycles de matières, d'énergies et d'eaux dans la ville de demain, appelle des innovations technologiques ou techniques notamment dans les domaines de l'éco-construction, des éco-matériaux locaux utilisables grâce à un traitement adéquat, de la construction à très haute performance énergétique, de la conception modulaire...

Cependant, les innovations ne se limitent pas aux seuls aspects technologiques. Elles concernent notamment le développement de nouveaux services. Or, si la dynamique d'innovation industrielle classique, reposait sur la conception d'un prototype réalisé en laboratoire avant la production en petites séries, puis en grandes séries, dans le champ des services, il y a nécessité d'intégrer plus en amont les usagers, de les faire participer à la conception même du service. C'est le point central de la dynamique d'innovation. Mais, **à quelles conditions peut-on associer les usagers au processus d'innovation servicielle ?**

Cette nouvelle dynamique d'innovation renforce l'importance de la relation avec des laboratoires de recherche en de sciences sociales et humaines, l'innovation technologique pouvant être considérée comme secondaire. La **question essentielle est celle de la compréhension et de la préfiguration des nouveaux usages, débouchant sur de nouveaux procédés, de nouvelles organisations ou de nouvelles formes d'engagement des bénéficiaires dans la réalisation du service.**

Il apparaît, ainsi, nécessaire de favoriser la complémentarité des approches des sciences de l'ingénieur avec celles des sciences sociales et humaines.

### FAIRE ÉVOLUER LES PARTENARIATS POUR FAIRE ÉVOLUER LES MODES DE COMPRÉHENSION ET D'ACTION

Chaque acteur se trouve dorénavant confronté à la nécessité de :

- **penser l'innovation** non seulement dans sa **dimension technologique mais surtout en lien avec les usagers et les usages**, renouvelant ainsi les rapports à la connaissance ;
- **changer son périmètre de réflexion** afin de penser des solutions qui intègrent plusieurs fonctionnalités, et qui reposent sur une articulation des différentes dimensions de la ville ainsi que sur une vision « multi-échelle » (spatiale et temporelle) ;
- penser son intervention en lien avec celle d'autres acteurs de la ville durable, dans une **logique de résolution des problèmes fondée sur la réciprocité**, et ce, dans le but d'éviter les jeux à somme nulle et d'aller vers le « gagnant-gagnant » quitte à s'éloigner de l'idéal type visé.

<sup>5</sup> <http://www.openlivinglabs.eu/>

Dans cette perspective, les acteurs doivent tout à la fois intégrer de nouvelles compétences, être capable de s'adresser aux usagers, de se mailler avec le monde de la recherche, d'intégrer leurs produits et services dans des ensembles plus larges, en s'associant à d'autres opérateurs issus de milieux différents. **Les logiques de filière se trouvent alors dépassées par des logiques de sphères d'activités et d'actions, d'emblée transversales.** Ainsi, les acteurs « classiques » de la mobilité doivent non seulement collaborer avec les acteurs de l'information, notamment numérique, mais également avec ceux de la formation (maison du vélo, par exemple) pour penser leurs offres de façon intégrée. Au-delà, ils ont à penser leur intervention en lien avec les acteurs de l'aménagement, ainsi qu'avec les générateurs de flux.

### INTÉGRER LES HABITANTS ET USAGERS : CO-AUTEURS DE LA VILLE DURABLE

L'implication des **habitants et usagers de la ville** dans les projets est une question clef. Elle est nécessaire lorsque l'on réfléchit au devenir des usages au sein de la ville, sur la finalité de ce que l'on veut faire. Car, in fine, ce sont les logiques citoyennes et démocratiques qui dictent le processus de réalisation d'une « ville durable ».

Bien sûr, les habitants et usagers ne sont pas toujours d'emblée en situation ou en capacité d'apporter individuellement par eux-mêmes leur contribution. C'est pourquoi des initiatives spécifiques destinées à entendre les attentes des habitants, à permettre leur expression sont indissociables des projets de ville durable, de l'émergence de nouveaux modes d'habiter.

Il s'agit ici d'un champ de travail qui en tant que tel reste à investir (cf. encart les « sujets à instruire » pour la suite). Les pratiques et les solutions proposées par les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont souvent des exemples de nouveaux types de relations sociales générant des innovations répondant aux enjeux de la ville durable. Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif produisent des innovations notamment sur le plan organisationnel. Ces sociétés permettent de constituer, autour d'un projet d'intérêt général, un partenariat public et privé réunissant collectivités locales, acteurs économiques, habitants et usagers le cas échéant. Elles permettent ainsi de développer un partenariat technique et financier.

### REVISITER LES RELATIONS ET LES DISPOSITIFS CONTRACTUELS ENTRE DONNEURS D'ORDRE ET PRESTATAIRES

Les appels d'offres dans leur forme actuelle soulèvent deux séries de questions :

- conçus dans une logique « industrielle » (définition d'un produit final puis choix de l'opérateur qui propose des solutions, processus et moyens adaptés), ils ont de plus en plus de **mal à prendre en compte les nouvelles formes d'élaboration de réponses**, tout comme à **évaluer la pertinence des propositions** faites par les répondants.
- lorsqu'ils sont cantonnés à un périmètre trop restreint, ils ne permettent pas de faire des propositions articulant ou intégrant des dimensions complémentaires. Ils ne favorisent pas l'élaboration de « sauts systémiques » d'ordre fonctionnel dans la conception des réponses.

Ce sont ces limites qui expliquent qu'un acteur comme Norpac ne réponde plus désormais qu'à des appels d'offres conçus sur le mode de la conception - réalisation : *« de façon traditionnelle, le marché du bâtiment est régi par la loi sur la Maîtrise d'Ouvrage Public classique : définition d'une image, puis d'une performance, puis d'un coût d'investissement (sans préoccupation du cahier des charges), le choix final se faisant uniquement sur le prix (au moins disant). La mission des acteurs économiques se bornait à innover pour industrialiser et être moins cher.*

*Désormais, le positionnement de Norpac, et plus généralement du secteur du bâtiment performant, tend vers la « conception-réalisation ». Cinq équipes d'entreprises et de maîtres d'œuvre (par exemple) concourent pour proposer chacune un projet. Le choix est opéré sur un*

*objet existant défini et au regard d'un coût global. La « conception-réalisation » comprend de la simulation thermique dynamique, un bilan carbone, une analyse en cycle de vie, l'utilisation de maquettes numériques, de structures bois, etc. qui sont autant de nouvelles compétences acquises par les équipes de Norpac. ».*

En définitive, il apparaît très important de faire évoluer les formes de passation des marchés publics afin que l'enjeu de la prise en charge, dans la conception des offres, des « externalités négatives ou positives » associées à la notion de ville durable puisse être soutenue et valorisée. En particulier, la notion de « dialogue compétitif » mérite d'être instruite dans l'avenir.

## DES ENJEUX ÉCONOMIQUES RENOUVÉLÉS

### LA VILLE DURABLE COÛTE-T-ELLE CHER ?

Participation au bilan d'une ZAC, développement de réseaux de transport, appui à l'innovation des entreprises, etc, autant de coûts pour la collectivité qui ne pourront être dupliqués à l'infini.

A titre d'exemple, le développement d'une offre de mobilité alternative au véhicule individuel et personnel sur la métropole lilloise représente, pour la période 2011-2020, 2 milliards d'euro en investissement dans les systèmes de transport en commun (= 100% de fonds publics) ainsi que beaucoup de dépenses de fonctionnement, le prix payé par l'usage couvrant les coûts du service à hauteur de 25 %.

Cependant cette vision n'est pas aussi simple : il faut s'interroger sur ce qui est du ressort de la collectivité locale et les éléments devant être portés par les opérateurs, voire mutualisés entre la collectivité et les opérateurs ou entre ces derniers uniquement. On assiste donc à une mixité de la prise en charge des coûts.

Par ailleurs, ce qui apparaît, a priori, comme un surcoût peut se révéler générateur d'économies de dépenses directes, comptabilisables (réduction de consommations d'énergies, de pollutions) ou plus indirectes (bien être des usagers d'un quartier). Cette réflexion pose la question de la possibilité (faisabilité) et de l'intérêt de réfléchir à une approche « coût global » à moyen terme, c'est-à-dire une approche en termes d'externalités et de mutualisation de leur prise en charge.

En effet, dans la logique du coût global, un seul acteur supporte un ensemble d'externalités alors qu'en réalité ces externalités concernent un ensemble d'acteurs. Les logiques de mutualisation de la prise en charge des coûts doivent être pensées dans une perspective de ville durable.

Par ailleurs, il faut souligner que la démocratie participative peut avoir pour effet indirect la réalisation d'économies de ressources grâce à la pertinence accrue des solutions qui seront mises en œuvre. Cet enjeu de mutualisation de la prise en charge des coûts relevant de la ville durable représente, ainsi, un espace de questions à instruire dans l'avenir immédiat.

### LE TERRITOIRE : UN LEVIER POUR RELOCALISER L'ÉCONOMIE

Dans le modèle industriel, la majorité des tensions provient des délocalisations ou des restructurations/destructions d'activités. De façon alternative, si le développement économique parvient à se penser en lien avec le territoire (intégrer la boucle des déchets ménagers, par ex), cela peut avoir des impacts très intéressants pour le quartier, la ville, et plus encore pour de grands territoires.

Par ailleurs, aujourd'hui, le développement des services conduit à offrir de nouveaux débouchés aux industries : cette nouvelle donne permet de repenser le rapport de l'entreprise au territoire.

Dès lors, se pose la question de comment établir le lien entre les enjeux de la ville durable (traiter l'eau, développer les énergies propres, anticiper les usages sociaux etc.) et les innovations (technologiques, entre autres) afin de doper le développement des entreprises du territoire ? Quels sont les leviers sous-jacents ? Et comment les révéler ?

## FAIRE LA DISTINCTION ENTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE ET MODÈLE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires désigne la façon dont l'entreprise arrive à financer une production de biens ou de services, et assure une rentabilité garantissant sa pérennité. Ce n'est pas exactement la même chose que le modèle économique qui renvoie à la façon dont l'entreprise, ses partenaires, les bénéficiaires des solutions (produits-services) et les acteurs territoriaux associés à son environnement, produisent de la valeur. Dans cette perspective, on est amené à se questionner sur les types de relations ou d'intégration d'acteurs qui permettent de créer de la valeur dans une perspective de durabilité ? Notre hypothèse est que plusieurs modèles d'affaires peuvent coexister tout en relevant d'un nouveau modèle économique à même de prendre en charge les externalités associées à la ville durable. Plusieurs modèles d'affaire peuvent, ainsi, participer à un développement territorial durable s'ils sont compatibles avec ce nouveau modèle économique désigné par l'expression « d'économie de la fonctionnalité ».

## INTÉGRER DES EXTERNALITÉS : CERTES, MAIS COMMENT LES VALORISER ?

Le projet CMDU illustre bien ce questionnement.

Aujourd'hui le modèle d'affaires cherche à combiner trois dimensions qui chacune doit pouvoir être valorisée afin de donner lieu à rémunération :

- une nouvelle offre de services ;
- la réduction des externalités négatives ;
- le développement de la performance des services existants. A titre d'exemple, Leroy Merlin a 2000 livraisons quotidiennes à effectuer sur Lille. Il faut deux employés pour nombre d'entre elles, mais pas pour toutes ces livraisons. Pourquoi ne pas penser à une mutualisation ? Un chauffeur assure la chaîne transport et peut faire appel à un « voltigeur » qui intervient uniquement lorsqu'il faut être deux.

Sur la dimension des externalités négatives, les impacts en termes de réduction du nombre de trajets liés au transport de marchandises, notamment la réduction de la présence de gros véhicules en ville sont en cours d'étude. En revanche, les échanges ont montré que la réduction de l'accidentologie (multiplication de petits véhicules) n'a pas encore été prise en compte. Une fois les externalités identifiées et mesurées, il faut pouvoir trouver un acteur prêt à prendre en charge et à valoriser une partie des effets positifs, au regard de son champ de compétences.

## DES PRINCIPES POUR ARTICULER VILLES DURABLES & NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES.

Sept principes ont été proposés et discutés durant le séminaire de lancement de l'action prospective. S'y est ajouté un huitième en cours de démarche. Ces principes nous semblent constituer, en l'état, une première grille de lecture permettant de penser des principes d'action liant l'émergence de nouveaux modèles économiques d'entreprise en phase avec les exigences des villes durables.

**PROXIMITÉ / CIRCUITS COURTS :** Il s'agit de réduire le nombre des intermédiaires en identifiant des ressources locales. Un levier important consiste à organiser spatialement et temporellement les services afin de favoriser la multifonctionnalité des trajets et surtout leur réduction. Une seconde piste consiste à impulser au sein des immeubles des possibilités de télétravail, des lieux polychroniques/multifonctionnels etc... Il s'agit donc de promouvoir un éco système serviciel qui intègre de nouveaux types de biens, de nouvelles compétences de service et de nouveaux modèles économiques.

**ECONOMIE DE MATIÈRES ET DE FLUIDES** : il s'agit de favoriser l'éco-conception, le recyclage, le réemploi, l'analyse des cycles de vie des matériaux afin de prendre en compte l'utilisation des biens et services, leurs usages, leurs impacts sur les matières et les fluides. La relation entre concepteurs/offreurs et bénéficiaires doit être transformée

**ADAPTABILITÉ / RÉVERSIBILITÉ** : pour prendre en compte les nécessaires évolutions associées au temps très long, les espaces, notamment les cadres bâtis, doivent être adaptables.

**MUTUALISATION** : la prise en compte des externalités dans la dynamique économique locale conduit à mutualiser certaines dépenses entre acteurs (entreprises, administrations, habitants etc.). Cela peut porter sur des dépenses d'investissement comme des dépenses de fonctionnement. Une telle logique conduit à remettre en cause partiellement le droit de propriété et son transfert.

**CO-ÉLABORATION/CO-PRODUCTION** : les résidents / usagers temporaires / clients et autres bénéficiaires doivent être associés aux activités d'élaboration des solutions dans la mesure où cela les engage. Il s'agit, non seulement, de recueillir leurs avis mais d'organiser leur contribution afin que les solutions soient adaptées, ajustées au regard de leurs attentes. Le dispositif de conception / réalisation doit donc leur réserver une place qui devra évoluer selon la temporalité des projets et leur finalité.

**CRÉATIVITÉ / INNOVATION** : dans cette perspective, l'innovation repose sur des exigences de créativité. Les dispositifs impulsés par les acteurs territoriaux devront mettre en œuvre des méthodologies, des technologies favorisant les pratiques de créativité.

**PENSÉE D'ENSEMBLE, ÉVOLUTIVE, INTÉGRANT L'OPÉRATIONNEL** : l'une des difficultés de ces processus d'innovation consiste à lier une pensée d'ensemble relevant d'un système d'acteurs (institutionnel / interpersonnel) territorialisé et la promotion d'une dynamique opérationnelle. L'aspect opérationnel de la démarche est essentiel pour pérenniser la mobilisation des acteurs. Cela provoque une évolution de chacun de leur métier dans la mesure où le principe de coopération dans le travail devient stratégique.

**RESPONSABILITÉ DE TOUS & CITOYENNETÉ** : les modes de production, de consommation, de vie ne sont pas neutres. L'évolution vers une ville durable implique une prise de conscience qui guide l'action de tous, à l'échelle individuelle comme à l'échelle collective.

## **PENSER L'INTERMÉDIATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'UN PATRIMOINE IMMATÉRIEL TERRITORIAL : DEUX CLEFS POUR AVANCER VERS UN « MILIEU INNOVATEUR » DÉDIÉ À LA VILLE DURABLE ET AUX NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES**

Les échanges tout au long des quatre séminaires ont mis en avant deux dimensions clefs pour poursuivre la réflexion et l'action sur les nouveaux modèles économiques au service d'un territoire durable.

### **TROUVER DES FORMES ET DES MODES D'INTERMÉDIATION**

L'importance des acteurs d'intermédiation a été soulignée durant les échanges qui ont, en outre, permis de les identifier :

- les acteurs publics, plus particulièrement les collectivités locales, et les aménageurs qui, tous deux, jouent un rôle d'intégration et d'attribution à d'autres acteurs de rôles spécifiques dans l'aménagement de la ville durable ;
- les associations d'habitants, d'usagers, de salariés dont le rôle est indispensable pour que la ville durable intègre les dimensions sociale et culturelle ;

- les entreprises en charge de concevoir de nouveaux systèmes sociotechniques dédiés plus spécifiquement au fonctionnement et à la gestion de la ville. La conception de systèmes sociotechniques apparaît, en effet, également comme procédant d'une logique d'intermédiation. Dans un contexte où les technologies seraient développées indépendamment de leur maîtrise par les usagers finaux et, partant, de leur légitimation, il serait difficile pour les habitants d'être en capacité d'élaborer et de formaliser leurs propres attentes au regard des possibilités offertes par ces technologies dans la perspective d'une ville durable. Une approche focalisée uniquement sur les aspects techniques serait en réalité vouée à l'échec au regard de l'ensemble des enjeux de la ville durable.
- Le monde de la recherche, qui peut associer des partenaires publics et privés autour d'objets de recherche ou de recherches-actions. D'où l'importance de la relation avec des laboratoires de recherche (laboratoires techniques, de sciences sociales et humaines, etc.)...

Ces intermédiations génèrent de nouveaux cadres, espaces, modèles d'échange. Elles nécessitent des compétences, un professionnalisme de la part de celles et ceux qui sont en charge de les mener.

### REPENSER LE « RAPPORT AU RÉEL ».

Le milieu innovateur lié à la ville durable a besoin d'un « rapport au réel ». En d'autres termes, les concepts théoriques de la recherche doivent se fonder sur des expériences plutôt que les précéder. « **L'expérience est première dans la connaissance** ». Il s'agit de s'appuyer sur les expériences des différents acteurs, sur l'expertise d'usage, de les analyser et de les problématiser, tout en suscitant in fine de nouvelles expérimentations et rechercher ainsi un effet d'entraînement. Il faut analyser les pratiques des acteurs et concevoir un dispositif d'évaluation de celles-ci.

### PENSER, AU-DELÀ DU BIEN COMMUN, LE PATRIMOINE IMMATÉRIEL TERRITORIAL

Ce dont nous avons hérité du fait du développement industriel passé, constitue un bien commun pouvant servir de levier pour développement des entreprises sans que celles-ci se vivent forcément en situation de responsabilité à son égard. Les transports publics pour le déplacement des salariés et des marchandises en sont une illustration. Les entreprises qui bénéficiaient auparavant de ces services n'étaient pas pleinement redevables de leur usage au regard de ce bien commun. Dans le contexte d'une ville durable pouvant se définir par la capacité contributive des acteurs à concrétiser la durabilité de leur territoire (tant à l'échelle individuelle que collective), il s'avère désormais nécessaire que les entreprises et l'ensemble des acteurs du territoire abondent ce bien commun. Le passage de la notion de « bien commun » à celle de « **patrimoine immatériel territorial** », traduit une transition, d'une approche figée en termes de stock à une approche dynamique où les collectivités locales sont exhortées à engager un certain nombre de dépenses à l'attention des entreprises et de l'ensemble des acteurs du territoire, de telle manière que ceux-ci participent à ces activités et viennent renforcer, par leur contribution active, ce patrimoine.

La **logique de réciprocité** est essentielle pour penser le renouvellement de l'action publique, et ainsi le rapport à la ville durable. Par exemple, l'engagement des entreprises dans des PDIE (plan de déplacement inter-entreprises) apparaît comme une manière d'initier la mutualisation des moyens de déplacement entre entreprises tout en favorisant l'échange avec la collectivité territoriale. Les PDIE permettent en effet de réduire des externalités négatives et de produire un ensemble de biens immatériels. Une démarche de ce type permet ainsi de partager des valeurs communes autour de la question de la mobilité.

La stabilité des entreprises et de leur contribution au patrimoine immatériel territorial favorise leur ancrage territorial. C'est un levier pour lutter contre les comportements opportunistes des entreprises vis-à-vis des territoires.

Au-delà, le développement d'un patrimoine immatériel territorial est aussi un vecteur de confiance, de pertinence et d'économies pour l'ensemble des acteurs : les innovations de service nécessitent, on l'a vu, un rapport approfondi avec la recherche, que peu d'acteurs peuvent financer seuls. Les espaces collectifs de compréhension, de mutualisation, d'expérimentation, d'évaluation génèrent un retour sur investissement permettant à chaque acteur, et au système territorial d'acteurs de concevoir et de mettre en œuvre des réponses adaptées aux nouveaux enjeux et aux nouvelles ambitions de la ville durable.

## VERS UN MILIEU INNOVATEUR SERVICIEL DÉDIÉ À LA VILLE DURABLE EN NORD PAS DE CALAIS ?

► INTERVENTION DE CHRISTIAN DU TERTRE, SÉMINAIRE D'ÉTAPE DU 16 JUIN 2011

### QUELQUES CONSTATS GÉNÉRAUX TIRÉS DU CYCLE D'ÉCHANGE PRÉFIGURANT « UN MILIEU INNOVATEUR »

Les dynamiques d'innovation présentées ont mis en avant les points suivants :

- A chaque fois la dynamique d'innovation engage la coopération d'acteurs publics et d'acteurs privés ;
- Cette coopération est initiée par la question des externalités : toutes les innovations présentées ont mis au cœur de leur réflexion cet enjeu et toutes les innovations présentées portaient sur des articulations entre externalités sociales et environnementales ;
- Les projets ont, tous, une dimension territoriale forte : c'est leur caractère situé qui permet de traiter les externalités, elles aussi situées ;
- Les projets prennent en compte et cherchent à traiter les questions de temporalité ;
- Un rapport particulier aux politiques est apparu : « le politique » relève d'un métier qui fait l'objet de discussions internes à la communauté des élus, mais aussi externes. C'est la question des fondements de leur travail qui est posée et débattue, de leurs apports aux projets ;
- L'évaluation renvoie souvent à la question de la mesure, donc à des ressources mesurables et dénombrables. Or l'évaluation est, aussi - et peut être principalement - un jugement de valeur qui porte sur des dimensions non mesurables et non dénombrables. C'est un aspect déterminant, que l'on ne sait pas, aujourd'hui, prendre en compte correctement.

Le séminaire lui-même peut être vu comme une innovation institutionnelle, tout à la fois en raison de la variété des acteurs présents mais surtout de la posture d'écoute, de la pluridisciplinarité des approches proposées, de la complémentarité des retours d'expérience et des apports de connaissances, de la mise en débat de sujets de controverses (de désaccords) à instruire, ainsi que de l'apparition de convergences à capitaliser. En définitive, un déplacement des métiers de chacun a été rendu visible.

### ÉLÉMENTS DE CARACTÉRISATION D'UN « MILIEU INNOVATEUR SERVICIEL »

Quatre éléments stratégiques se dégagent et caractérisent un milieu innovateur serviciel :

- une capacité à identifier les attentes, au regard des modes de vie, des usages, de l'activité de travail, ce qui implique d'organiser l'intermédiation avec les habitants ;
- une conception de solutions au regard de ce qui se présente comme des externalités. Les « solutions » sont toujours situées territorialement ;
- une diversité d'acteurs publics/privés, d'activités et de positionnements. Le milieu innovateur doit prendre en compte le fait que les « effets utiles » des solutions vont être immédiats mais également médiats (effets décalés dans le temps, se propageant en réseau).

- un pilotage réalisé par un acteur dont c'est la fonction reconnue. Les retours d'expérience, la « coproduction » de l'évaluation (habitants / bénéficiaires) / salariés ont un rôle clef dans la mesure où les connaissances en sciences sociales sont issues de l'expérience. Elles ne leur préexistent pas.

### MILIEUX INNOVATEURS SERVICIELS ET PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : DES LOGIQUES DIFFÉRENTES.

Les pôles de compétitivité sont conçus sur la base d'une polarité territoriale, inscrite dans une régulation d'ordre national alors que les milieux innovateurs serviciels sont générés localement leur régulation relevant des territoires infranationaux.

Les pôles de compétitivité sont dans une logique de spécialisation d'acteurs par filière alors que les milieux innovateurs reposent sur une diversité et une complémentarité des acteurs.

Les pôles de compétitivité ont une organisation fondée sur la « coordination/compétition » suivant une logique de compétitivité territoriale à l'échelle nationale/internationale alors que les milieux innovateurs sont basés sur la coopération et l'ancrage dans le territoire suivant une logique de réciprocité et de valorisation des ressources et de créativité du territoire.

Les pôles de compétitivité s'appuient essentiellement sur les sciences expérimentales et exactes alors que les milieux innovateurs mobilisent avant tout les sciences sociales et humaines.

Les pôles de compétitivité mobilisent des dynamiques d'expérimentation, notamment en laboratoire, alors que les milieux innovateurs serviciels reposent sur l'expérience et sur les retours d'expérience.

### VERS UN MILIEU INNOVATEUR SERVICIEL DÉDIÉ À LA VILLE DURABLE EN NORD-PAS DE CALAIS

A travers la notion de « milieu innovateur serviciel », il s'agit d'animer une **dynamique d'innovations multi-acteurs** (périmètre large des acteurs de la ville durable, fondé sur la pluridisciplinarité), d'emblée **transversale** (à la différence de dynamiques collectives visant à intégrer verticalement des parties prenantes ou s'inscrivant dans une logique de filière unique), et **ancrée** dans le territoire régional.

Pour avancer dans la poursuite de la démarche initiée, il reste tout d'abord à préciser le **périmètre souhaitable d'acteurs**. Il s'agit également d'identifier les principaux enjeux relevant de ce domaine. Il importe que les échanges se focalisent dans un premier temps sur les sujets à instruire, ainsi que sur des méthodes et des formes de capitalisation.

Ce « milieu innovateur » pourrait s'inscrire à la fois dans le registre de la réflexion prospective et dans celui de l'action. Il repose sur l'étude et la promotion de « **démonstrateurs** », autrement dit « d'expériences pilotes », qui permettraient de tester des solutions et de nouveaux modes de faire. Suivant le principe de « l'innovation ouverte », il s'agirait au travers de cet espace de dialogue et de rencontres, de susciter des coopérations entre collectivités locales, entreprises, laboratoires de recherche, Universités et Écoles, ainsi qu'usagers potentiels, salariés et habitants.

Le milieu innovateur sur la ville durable doit donc penser le passage à l'opérationnel et son suivi ; l'évaluation étant question importante à traiter. Dans cette double perspective, il sera amené à identifier l'acteur pilote, prenant en charge l'animation de cette dynamique d'acteurs. Enfin, sa mise en place questionne le rapport aux politiques, leur place dans le dispositif de travail, en tant qu'élu.

Au regard de ce qui a été initié, une façon d'avancer vers la constitution du milieu innovateur « ville durable » est de poursuivre la démarche. Il s'agit, au fur et à mesure, de la faire évoluer les formes d'échanges, en s'appuyant sur les atouts du dispositif initié, de faire connaître celui-ci afin d'intéresser et d'agréger de nouveaux acteurs, enfin de déterminer les principales échéances, afin de rythmer son développement.

## ECHANGES ENTRE LES MEMBRES DU CLUB

► SÉANCE DU 19 JANVIER 2011

### DES INTERROGATIONS SUR LA NOTION DE VILLE DURABLE : QUEL PÉRIMÈTRE, QUEL CONTENU ?

**Gérald GAGLIO** : La notion de « ville durable » est un pléonasmе car la ville est nécessairement durable. Est-ce un prolongement des écoquartiers à une échelle plus grande ? Dans le ciblage : quel type de ville ? Quelle taille ? Quelles spécificités ?

**Patrice VUIDEL** : On parle de ville durable pour ne pas se limiter à l'écoquartier. Il n'y a pas tant d'exemples que cela qui ont un modèle de développement considéré comme durable. Souvent cela se limite aux aménagements du cadre bâti.

**Christian DU TERTRE** : Les écoquartiers sont un succès comme thème d'opinion, mais sont difficiles à réaliser. Il faut deux choses en même temps : une ville durable et des entreprises engagées dans un modèle économique durable. Qu'est-ce qui doit être durable ? Le quartier ? La ville ? Le territoire ? Le principe porteur : c'est la mutualisation et notamment celle de l'immatériel, car celui-ci peut être partagé. Les questions du développement durable concernent celles des externalités. Ces externalités ont un impact sur le patrimoine collectif des territoires. La question est alors de se demander ce qui est collectif !

**Julie RIEG** : les limites de l'écoquartier c'est notamment la non inscription dans la politique de la ville. Il y a des « non écoquartiers » engagés dans des logiques de développement plus poussées que celles des écoquartiers. L'analyse des usages est très compliquée à mettre en place.

**Francis SCOUARNEC** : Il y a quatre dimensions dans le développement durable : la démocratie est souvent absente, alors que les dimensions économique, environnementale et sociale sont courantes. Il y a une différence entre les écoquartiers et la ville durable : 1] l'habitat, 2] la ville est à une échelle plus large ce qui impose des problèmes comme ceux liés à la mobilité. Le conseil de développement de Lille Métropole dispose d'un groupe de travail concernant l'habitat et la mobilité.

### DU MODÈLE ÉCONOMIQUE AU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT ?

**François HUBAULT** : le plus intéressant est de loin le lien avec le modèle économique. La ville durable, c'est en rapport avec la notion « d'empreinte ». « Le territoire n'est-il pas incomplet dans le sens où une partie de lui-même lui échappe ? ».

**Olivier BLANDIN** : La question des ressources économiques de la ville est posée : quelle est la capacité des villes à produire de la viabilité économique ? (Capacité à fournir de l'emploi ?) Bâtir durable, habiter durable : cela demande plus que la construction de local à vélos... c'est changer les pratiques. Or, comment avoir une prise sur les pratiques ? La réflexion doit également porter sur le besoin d'un autre modèle économique.

**Julie RIEG** : Il faut de la pédagogie. L'économie du partage peut être un modèle économique. On ne parle pas d'exemples comme à Séoul avec ces appartements ne contenant que des chambres et des pièces communes. Ces expérimentations, que nous apprennent-elles ?

**Jean-Yves BOULIN** : Pour l'anecdote, sur l'économie du partage, ça me rappelle Ivan Illich : le partage n'est pas dans nos gènes, il y a un gros travail à faire de déplacement des logiques. La communauté doit encore changer.

Une autre illustration : aux Pays-Bas, dans la province de Drenthe (au Nord-Est des Pays-Bas), province rurale, il y a eu des efforts pour faire société localement ! Pour amener les gens à rester dans la région, les habitants ont participé à la construction d'un édifice public commun. Il y a besoin d'une étude de l'existant plus poussée en matière d'écoquartier.

**Christian DU TERTRE** : Concernant les modèles de développement : penser un modèle de développement au niveau du territoire c'est se poser la question des ressources au niveau de ce territoire. Il y a des questions propres aux échelles infra-nationales. L'aspect nouveau des modèles de développement porte sur le développement des ressources, en phase avec l'accumulation, la création et la répartition des richesses.

**Gérald GAGLIO :** Qu'évalue-t-on ? Et quand ? Est-ce une évaluation a priori ? Comment passer du modèle économique au modèle de développement ?

**Jacques LAURIOL :** Ces développements font penser aux milieux innovateurs du GREMI. Le modèle de développement c'est autre chose que le modèle économique. Et encore plus autre chose que le modèle économique plaçant la transaction comme référence.

### ► SÉANCE DU 6 JUILLET 2011 APRÈS-MIDI

*La présentation concernant la ville durable et les modèles économiques faisant suite à celle réalisée le matin même par Bernard JULLIEN sur « la seconde révolution automobile », de nombreuses interventions ont fait le lien entre les deux démarches exposées.*

### LE TERRITOIRE : POINT DE DÉPART DES POSSIBLES ?

**Damien FORT :** les grandes industries ont du mal à intégrer les enjeux de la ville durable : comment les aider dans la phase de transition, quel soutien possible du service public ?

**Gérald GAGLIO :** Quand on part des entreprises, quand on a l'entreprise comme prisme, l'horizon c'est leurs contraintes, leurs modèles économiques contradictoires avec l'économie de la fonctionnalité. Cela fige le rapport au possible, l'horizon des possibles semblera fermé. Alors qu'en partant du territoire, le possible n'est pas donné d'avance et on va travailler avec des entreprises qui auront un modèle économique compatible, qui pourra aller vers des choses alternatives. L'horizon des possibles n'est pas donné d'avance, il est lié à l'engagement des acteurs et à l'intensité de leur engagement.

**Christian DU TERTRE :** les approches sont à la fois contradictoires et complémentaires : on peut se poser la question des modèles d'entreprises compatibles avec la ville durable, ou se demander comment des démarches territoriales peuvent faire évoluer des modèles d'entreprise. Une chose est sûre : il n'y a pas de perspective de ville durable avec des modèles d'entreprise industriels. Dans un sens, on ne peut pas compter sur les entreprises pour changer les territoires mais dans un autre on ne peut pas faire sans elles !

**Thomas LAMARCHE :** il est intéressant de travailler sur la construction de compromis avec les entreprises.

### LES ENTREPRISES SONT ELLES RÉDUCTIBLES À UNE LOGIQUE DE PROFIT ?

**Eric FROMENT :** la vision des entreprises ne doit pas être liée uniquement au modèle actuel financiarisé. Une entreprise meurt si elle ne fait pas de profit, elle meurt également si elle ne fait que du profit.

**Jean OGIER :** les entreprises ont pour objectif de perdurer, elles doivent donc rentabiliser leur capital. Cependant, cette logique n'est pas forcément antinomique avec les enjeux de la ville durable : on voit par exemple sur la question des logements que les entreprises ont intégré les enjeux d'isolation thermique, de performance des bâtiments.

**Evelyne LEMERCIER :** profits et innovations durables ne sont pas en opposition aussi simplement. Par exemple, il existe des investisseurs immobiliers qui ont misé sur la valeur « verte » des bâtiments.

**Christian DU TERTRE :** oui mais la difficulté est que les externalités sociales et environnementales ne sont pas prises en compte pour définir la rentabilité des entreprises.

**Thomas LAMARCHE :** les entreprises doivent-elles être centrées uniquement sur le profit ? Des situations historiques et géographiques montrent que d'autres types de règles peuvent s'imposer. Les régulations étaient différentes dans les années 60. Aujourd'hui les démarches de RSE (responsabilité sociale des entreprises) permettent d'imposer d'autres éléments / indicateurs à l'entreprise.

## QUEL MILIEU CONSTITUER POUR FAIRE ÉVOLUER LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES ?

**Nicole ROUSIER :** je me méfie des mots « acteurs », « territoires ». Je pense qu'il y a un rôle charnière des collectivités territoriales, notamment dans la façon dont elles conçoivent et passent des marchés publics. Un autre rôle des collectivités : la structuration de milieux professionnels qui permettent de construire des réponses aux enjeux de durabilité.

**Jean-Christophe LIPOVAC :** notre souhait en initiant la démarche « Ville durable et impacts économiques » était de voir en quoi la place et le rôle des acteurs doit évoluer pour aller vers la ville durable. Derrière, il y a effectivement un enjeu de transformation des politiques publiques mises en œuvre par les collectivités territoriales.

**Nadia BENQUÉ :** si l'on parle de ville durable, il est fondamental de recueillir l'expression des « acteurs faibles », ceux qui vivent la ville. Ce croisement des paroles entre experts et non experts est indispensable pour construire de la co-responsabilité. C'est un contrepoint à l'hégémonie des experts.

**Julie RIEG :** nous considérons que les habitants sont les experts du quotidien.

**Grégory KOTNAROVSKY :** se pose alors la question de la façon dont on réussit à avoir en amont d'un projet une mobilisation des habitants.

## DES RÉ-INTERROGATIONS SUR LA NOTION DE VILLE DURABLE

**Olivier BLANDIN :** les individus ont des visions très diversifiées de ce qu'est la ville durable : il faut faire attention à la façon de penser la ville durable afin de ne pas s'enfermer dans des réponses pré-établies.

**Evelyne LEMERCIER :** la notion de densité par exemple est une notion soumise à controverse : le péri urbain ne serait-il pas un lieu permettant une meilleure adaptabilité que la ville dense dans la construction de solutions ?

**Nicole ROUSIER :** la ville durable consiste selon moi à répondre à la question : comment mieux vivre ensemble en intégrant les contraintes environnementales ?

## QUEL RÔLE POUR LES HUIT PRINCIPES ÉNONCÉS ?

**Olivier BLANDIN :** les huit principes énoncés sont-ils des principes d'action, une définition du territoire durable ? Attention à ne pas être enfermant.

**Patrice VUIDEL :** ces principes permettent selon nous de faire le lien entre les modèles d'entreprise et le modèle de développement territorial. Ils nous semblent être des références applicables aux deux niveaux.

**Christian DU TERTRE :** il faut effectivement éviter les approches normatives mais partir des conditions dans lesquelles les acteurs s'engagent. Les principes proposés n'ont pas vocation à définir ce qu'est la ville durable mais à avancer sur des conditions de durabilité économique, sociale, environnementale.

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR  [www.atemis-lir.com](http://www.atemis-lir.com)

LE SITE DU CLUB : [comptes-rendus](http://comptes-rendus), [articles](http://articles), [actualités](http://actualites) • [www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr)  
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

