

ACTES DE
L'INSTITUT PALLADIO

.....

CYCLE 2019

ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS
DANS LA VILLE DE DEMAIN

VIII



DÉJÀ PARU

2012 : LA VILLE DE DEMAIN POUR QUELS TERRITOIRES ?

Parrain : Patrick Braouezec

2013 : LA VILLE DE DEMAIN POUR QUELS HABITANTS ?

Parrain : Gérard Collomb

2014 : LA VILLE DE DEMAIN POUR QUELS USAGES ?

Parrain : Jean-Louis Borloo

2015 : LA VILLE DE DEMAIN POUR QUELLES VALEURS ?

Parrain : Alain Juppé

2016 : LA VILLE DE DEMAIN À L'ÈRE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Marraine : Anne Hidalgo

2017 : LA VILLE DE DEMAIN : QUELLE PLACE POUR LE TRAVAIL ?

Parrain : Xavier Bertrand

2018 : HABITER LA VILLE DE DEMAIN

Marraine : Johanna Rolland

2019 : ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN

Marraine : Valérie Pécresse

À PARAÎTRE EN 2020

LA VILLE DE DEMAIN AU SERVICE DES SAVOIRS

Parrain : Bernard Cazeneuve

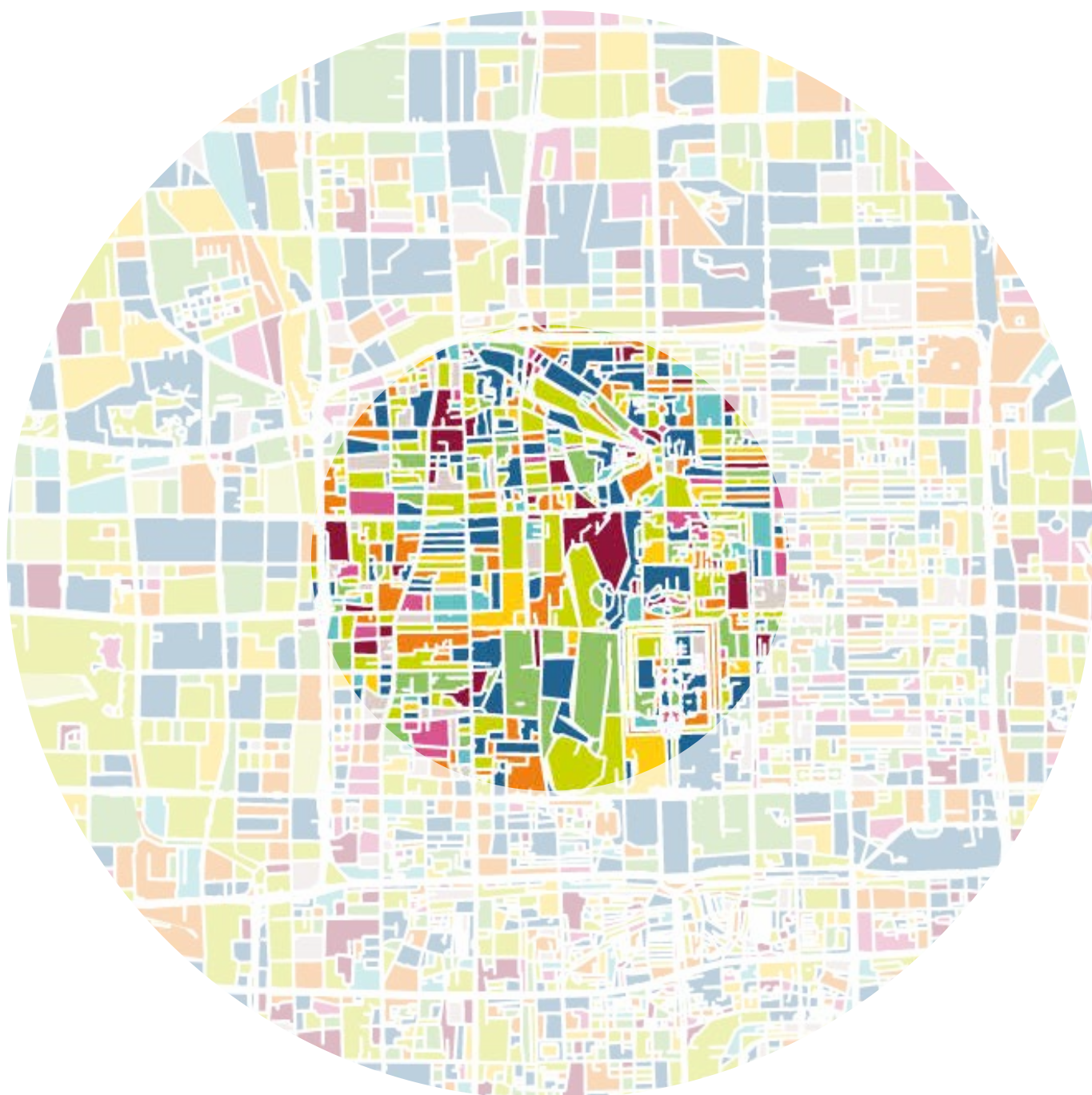
LA COLLECTION DES «ACTES DE L'INSTITUT PALLADIO®» EST UNE BASE DOCUMENTAIRE QUI RESTITUE LES TRAVAUX ET RÉFLEXIONS DES CYCLES ANNUELS. ACCESSIBLE À TOUS LES ACTEURS DE L'INDUSTRIE IMMOBILIÈRE ET DE LA CONSTRUCTION DE LA VILLE – ÉLUS, DIRIGEANTS, CHERCHEURS, MEMBRES D'ASSOCIATIONS, MÉDIAS –, ELLE ACCOMPAGNE LEUR PRISE DE DÉCISION. CES ACTES CONTRIBUENT À L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES MÉTHODES POUR COPRODUIRE LA VILLE ET INVESTIR AU REGARD DES ENJEUX SOCIO-ÉCONOMIQUES.

ACTES DE L'INSTITUT PALLADIO



C Y C L E 2 0 1 9

ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN



Alors que plus de la moitié de la population mondiale vit déjà en ville, l'essor généralisé de l'urbanisation s'annonce comme l'un des grands défis de ce siècle. Dans la compétition internationale que se livrent les métropoles qui en sont nées, le pouvoir d'attraction de l'Île-de-France ne cesse de croître.

Afin de conforter sa place comme modèle de région-métropole pour le 21^e siècle, le Conseil régional déploie un grand projet, celui de faire vivre le « Grand Paris » dont nous célébrons les 10 ans. Répondre à cet enjeu suppose que nous fassions la preuve de notre capacité d'innovation et d'adaptation face au changement climatique, à la révolution numérique et au creusement des inégalités.

Je porte donc l'ambition de construire plus mais aussi de construire mieux, afin de bâtir, après les Villes Nouvelles, ce que j'appelle des Villes Humaines.

En Île-de-France, construire des Villes Humaines suppose de réconcilier les Franciliens avec les importants flux d'échanges indispensables au bon fonctionnement de la dynamique métropolitaine. C'est pourquoi, je mène la « Révolution des transports », pour que les Franciliens bénéficient rapidement de transports plus fiables, plus sûrs, plus confortables et plus verts. Nous allons investir 24 milliards d'euros d'ici à 2025 pour l'extension de lignes de métro, le renouvellement de 700 trains, le renforcement des lignes de bus, l'acquisition de bus propres ou encore pour rendre la grande majorité des gares modernes et accessibles à tous les usagers.

Nous misons aussi sur une nouvelle manière d'habiter la ville. Grâce à notre « Plan vert », tous les Franciliens accéderont à un espace vert de proximité à moins de 15 minutes à pied de chez eux. Habiter la ville autrement, c'est également encourager à travailler autrement par le développement des tiers lieux. J'ai à cœur que l'administration régionale montre l'exemple, et je me félicite que la Région soit devenue la première collectivité française pour le télétravail.

Réussir à fonder la Ville de demain suppose pareillement d'en finir avec les fractures territoriales. À l'heure où la France « périphérique » des Gilets jaunes commence à moins de 40 kilomètres de Paris, il est urgent de retisser des liens de solidarité au sein de nos territoires. C'est pourquoi je souhaite cultiver partout l'« esprit-village » qui tient au fait que l'on trouve à proximité de chez soi toutes les aménités nécessaires à une vie urbaine épanouie. J'ai donc tenu à ce que la Région mobilise des moyens financiers importants

pour soutenir les travaux d'équipements publics entrepris par nos communes.

Les commerçants sont également des acteurs clés de la vitalité de celles-ci. Or, la concurrence des grandes zones commerciales a contribué à fragiliser le tissu de petits commerces de proximité, pourtant essentiel au maintien du lien social et à la création d'emplois. La Région s'est donc engagée dans une stratégie ambitieuse d'aide à la revitalisation commerciale de nos cœurs de ville. Nous soutenons la création, la reprise et le développement des commerces et nous participons à des opérations d'aménagement améliorant leur attractivité, depuis la création de places de stationnement jusqu'à la rénovation de halles de marché.

Alors que certains prédisent la mort de la boutique à l'aune de l'essor du e-commerce, j'estime à l'inverse que nos concitoyens recherchent une expérience qui réconcilie le « on-line » et le « off-line ». Le digital doit être un levier pour leur offrir un parcours-client hybride qui continuera de se concrétiser majoritairement par des points de vente physiques. Nous aidons donc nos petits commerces à prendre ce tournant grâce à un chèque numérique leur permettant de développer leur marketing digital et le « web to store » et ainsi booster leurs ventes.

En somme, l'Île-de-France de demain sera celle qui arrivera à réconcilier l'Homme, la Nature et la Ville. Cet enjeu est pour moi primordial, si bien que je l'ai choisi comme thème de la Biennale d'architecture et de paysage de la Région Île-de-France dont la première édition s'est tenue au printemps dernier à Versailles.

Si j'ai proposé aux auditeurs du cycle dont j'ai eu le plaisir d'être la marraine de visiter notre Biennale, c'est parce que je partage cette conviction qui est au cœur de l'Institut Palladio : il est essentiel que les professionnels de l'aménagement du territoire bénéficient d'espaces de réflexion, de mutualisation de leurs savoirs et de partage des bonnes pratiques autour des enjeux contemporains des grandes régions métropoles mondiales. J'ai la certitude que de ces échanges naîtront les innovations qui transformeront l'expérience que nos concitoyens font de la ville.

Et je sais que je peux compter sur tous les acteurs de l'art de bâtir, et singulièrement sur les Palladiens, pour nous aider à faire de l'Île-de-France une métropole-phare unique au monde, encore plus attractive, écologique et solidaire, une source d'inspiration pour toutes les autres.



VALÉRIE PÉCRESSE

Présidente
de la Région Île-de-France,
marraine du cycle

LES ACTES • CYCLE 2019 • SOMMAIRE

ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN

AVANT-PROPOS • P7

Bertrand de Feydeau, Président de la Fondation Palladio

OUVERTURE DU CYCLE • P10

Pierre-Henri Tavoillot, philosophe, professeur à Sorbonne Université

MISE EN PERSPECTIVE • P18

Gilbert Emont, Directeur de l'Institut Palladio

CONTRIBUTIONS • P32

Auditeurs du Cycle 2019 de l'Institut Palladio

SÉMINAIRE 1 • P37

Révolutions urbaines et démographiques : la société des urbains

SÉMINAIRE 2 • P43

Transition énergétique, révolutions industrielle et numérique :
quels impacts sur le commerce ?

SÉMINAIRE 3 • P47

Transformations économiques et aménagement du territoire : quels enjeux ?

SÉMINAIRE 4 • P53

Métropolisation et diversification de l'offre commerciale : quelles perspectives ?

SÉMINAIRE 5 • P59

Échanger demain : nouveaux paradigmes et économie expérientielle

SÉMINAIRE 6 • P64

Gouvernance métropolitaine et nouvelles mobilités

SÉMINAIRE 7 • P70

L'immobilier commercial de demain :
quelles formes nouvelles, quelle détention, quel financement ?

L'ÉVOLUTION DES USAGES FACILITE-T-ELLE LA RENCONTRE DES URBAINS ?

L'itinéraire que propose la lecture des actes du cycle 2019 de l'Institut Palladio illustre, s'il en était besoin, la complexité du métabolisme urbain qui se met en place sous nos yeux.

Les cycles précédents nous avaient invités à nous interroger sur l'impact des nouveaux modes de travail sur la construction de la ville ou encore sur le changement profond qu'expriment les urbains, sur leur manière « d'habiter la ville ». En abordant cette année la question des échanges et notamment, la délicate question de la mise à disposition des biens et des marchandises, on rajoute incontestablement un niveau supplémentaire de difficultés. Les paradoxes sont nombreux ; un parmi d'autres peut l'illustrer : si le numérique apparaît comme la solution incontournable et même providentielle pour accompagner la gestion des flux (*Smart city*), il est aussi, par le développement de l'e-commerce qu'il porte, une source potentielle de congestion incroyable du tissu urbain.

Ce type de paradoxe apparaît clairement à la lecture des actes du huitième cycle annuel. Mais il éclaire aussi une question plus fondamentale encore. Toutes les activités humaines ont une double facette. Il s'agit d'abord de produire un bien, un service ou un usage au bénéfice des individus et de la collectivité : on apporte son travail, on achète des marchandises, on satisfait aux besoins de la vie.

Mais ces activités ont une seconde facette tout aussi importante pour le développement de la ville, c'est la création du lien social : le rôle du bureau n'est pas simplement de travailler, le rôle du magasin n'est pas simplement de délivrer les marchandises ; derrière toutes ces activités, il y a une finalité fondamentale qui est la création du lien entre les urbains. Quelles nouvelles modalités de relations entre les hommes va-t-il falloir promouvoir pour venir compenser le déficit relationnel créé par le travail à distance ou par l'acquisition impersonnelle des biens sur Internet ? La foire, le marché, le bistrot... Où trouvent-ils leur place dans cet univers numérisé et comment inventer de nouveaux modes d'émergence de lien social ? À la vérité, on voit les solutions émerger avec des formats nouveaux comme le *coliving* ou le *coworking* ; mais en ce qui concerne l'échange des marchandises, si important pour le développement harmonieux de la ville, il semble qu'il y ait encore beaucoup de choses à inventer.

Dans une métropole comme le Grand Paris, la question est aussi enthousiasmante que complexe. Valérie Pécresse nous a accompagnés dans cette recherche qui est à elle seule un champ complet d'innovations. Nous lui exprimons ici toute notre gratitude.

Densité urbaine, multiplication des usages, questionnement sur les conditions nécessaires pour faire émerger un nouveau mode de relations sociales : l'enjeu de la ville de demain est vraiment passionnant !



**BERTRAND
DE FEYDEAU**

Président
de la Fondation Palladio



OUVERTURE DU CYCLE

**ÉCHANGER BIENS
ET SERVICES INNOVANTS
DANS LA VILLE DE DEMAIN**

OUVERTURE DU CYCLE



**PIERRE-HENRI
TAVOILLOT**
PHILOSOPHE
PROFESSEUR À SORBONNE
UNIVERSITÉ

** « Ce texte est la retranscription de l'intervention de Pierre-Henri Tavoillot au colloque d'ouverture du cycle 2019 de l'Institut Palladio du 22 novembre 2018. »*

Je voudrais, après ces échanges très intéressants de la matinée*, en fait revenir au fond de la cité, c'est-à-dire à la question politique et vous proposer cette petite expérience de pensée, comme le font les philosophes d'aujourd'hui. Imaginons (c'est une expérience c'est un peu dramatique, j'espère que ça ne vous troublera pas trop) qu'il y ait subitement ici un tremblement de terre, et que toutes les portes d'accès de cette salle soient subitement bloquées. Nous allons donc devoir vivre ensemble pendant un certain temps. Alors une heure, deux heures, ça va. On a plein de choses à dire, on va pouvoir poursuivre le colloque. Effectivement, on aura un petit peu faim, un petit peu soif, mais on va pouvoir continuer. Si les choses durent une journée, nous sommes des gens civilisés, on arrivera à faire face, on prendra sur nous, comme on dit. Au bout d'une semaine, ça va commencer à devenir problématique. Un mois, ça risque d'être extrêmement long. Et probablement d'énormes conflits vont arriver. Pourtant, on est des gens civilisés, certains d'entre vous ont passé une année ensemble d'études, on a plein de sujets de conversation. Pourtant, ça va devenir très problématique. C'est la question politique par excellence : comment vivre ensemble sans s'entre-tuer ? C'est ça, la question politique.

Et les motifs pour s'entre-tuer sont très nombreux, pour l'humanité. Si on en fait un rapide inventaire, il y en a trois principaux : il y a l'agressivité naturelle, celle qui nous fait nous protéger et puis aussi vouloir un peu augmenter notre être, comme disent les philosophes, c'est le *conatus*, à la fois l'instinct de conservation, mais aussi la volonté de croître un peu. Les psychologues ont tenté d'identifier, dans la vie humaine, le pic de l'agressivité naturelle. À votre avis, d'ailleurs on peut se poser la question, à quel âge est-on, dans l'existence, le plus agressif ? Adolescence ? 40 ans ? 3 ans ? C'est à 4 ans que le pic d'agressivité est atteint, et si vous mettez une caméra de surveillance dans une crèche, vous voyez très bien que la moindre frustration, c'est les représailles massives. Et si, à cet âge-là, l'humanité avait acquis une force physique importante, il est clair qu'elle aurait disparu depuis très longtemps ! Donc nous désapprenons l'agressivité. C'est vrai qu'à partir du moment où on commence à maîtriser le langage, puis de plus en plus les codes de la moralité et de la civilité, on devient moins agressif. Alors évidemment, il y a des bugs : ça ne marche pas à tous les coups, il y en a qui échappent aux mailles et du langage et des normes sociales, mais dans l'ensemble, on désapprend l'agressivité. Voilà, ça c'est le premier motif de conflit.

Ce n'est pas le seul, il y en a un deuxième, qui n'est pas propre d'ailleurs non plus à l'humanité, c'est la convoitise. La convoitise : on désire avoir ce que l'on n'a

pas, ça s'appelle l'envie. Et puis on désire, on craint de perdre ce que l'on a : ça s'appelle la jalousie. Et motif de convoitise, qui suscite des conflits. Alors pour les humains, ce n'est pas simplement l'os du voisin ou du chien voisin, pour les humains, la convoitise, c'est le pouvoir, le prestige et l'argent, en général, voilà ce qu'on veut. Ça, c'est le deuxième motif de conflit.

Et troisième motif de conflit, alors qui est vraiment, lui, spécifique à l'humain, c'est les désaccords : les désaccords d'idées. On peut vraiment se fâcher très fort, en venir aux mains, se battre, se tuer, sur des désaccords. Et souvent, d'ailleurs, quand on y réfléchit, dans l'histoire de l'humanité, c'est là les motifs de conflits les pires. L'agressivité passe assez vite : 4 ans et puis bon, c'est fugace. La convoitise, elle est toujours un peu là, mais voilà, ça ne se fait pas, on n'ose pas l'avouer. Les désaccords idéologiques, les désaccords d'idées sont très forts, et c'est un motif de conflit terrible.

Donc le problème de la vie dans la cité, c'est ça : comment est-ce qu'on vit ensemble sans s'entre-tuer ? Et la solution, eh bien, c'est la solution politique. Elle est, au fond, extrêmement simple : il faut apprendre l'obéissance volontaire. Il faut accepter, à un moment, la frustration de dire « j'accepte de la fermer ou de ne pas l'ouvrir, pour effectivement faire en sorte que la vie collective existe ». Alors « obéissance volontaire », ça ne sonne pas très bien dans notre univers démocratique libéral, parce qu'on a tendance souvent à confondre l'obéissance volontaire avec la servitude volontaire, ce qui n'est pas tout à fait la même chose. Servitude volontaire, c'est « je me soumets ». L'obéissance, ce n'est pas la soumission. On a tendance à les confondre. L'étymologie d'obéissance est intéressante, c'est ob-audire : ça veut dire « prêter l'oreille », pas la donner, juste la prêter. Je la prête et j'écoute, je me décentre, j'accepte l'altérité, j'accepte aussi la réalité, j'écoute. Et en écoutant, je mets quelques frontières à mon ego, et ça permet de vivre ensemble, sans s'entre-tuer. C'est une bonne solution.

Peut-être deux remarques, en passant, sur cette question des conflictualités, sur la difficulté que nous avons de vivre ensemble. D'abord, première remarque, ces conflits, est-ce que nous voulons vraiment qu'ils disparaissent ? Imaginons une vie sans conflit : ce serait un peu triste, en fait ! On n'aurait pas beaucoup de sujets de conversation. S'il n'y avait pas de conflits, s'il n'y avait pas d'histoires, s'il n'y avait pas de méchants et qu'il n'y avait pas de gentils, il n'y aurait pas de sujet de conversation, notre vie ne serait vraiment pas du tout intéressante ! Toutes les histoires humaines, même peut-être toute l'histoire humaine, commencent avec des conflits. C'est le conflit entre Chronos et Ouranos, c'est le début de l'*Illiade*, la colère d'Achille... Toutes les



histoires commencent par des conflits. Et s'il n'y avait pas de conflits, il n'y aurait pas d'histoires. C'est un peu paradoxal : nous avons peur des conflits parce qu'ils peuvent nous tuer, mais veillons aussi à ne pas abolir les conflits ! Et de ce point de vue-là, c'est vrai que la grande utopie des nouvelles technologies aujourd'hui tend un peu au solutionnisme, en disant « nous avons la solution, il n'y aura plus de conflit ». C'est un peu l'idée de la *blockchain*, formidable invention. Les *blockchains*, il n'y a plus de conflits. Voilà : solutionnisme. Nous n'aspirons pas vraiment à une vie sans conflits, première leçon.

Deuxième remarque. Nous sommes aujourd'hui, sur Terre, beaucoup plus nombreux. Nous sommes aujourd'hui, sur Terre, de plus en plus proches, dans ces villes. Nous sommes, aujourd'hui, sur Terre, de plus en plus dans l'échange. Nous sommes, aujourd'hui, sur Terre, dans des vies qui ne cessent de changer. Nous sommes aujourd'hui, sur Terre, avec une conscience aiguë des limites de la planète, des nouvelles raretés. Plus nombreux, plus proches, plus dans l'échange, avec des choses plus rares, mais ça devrait faire exploser les conflits. Il devrait y en avoir 10 fois plus, 100 fois plus ! Or, c'est le contraire, il y en a moins. Vous allez me dire : comment pouvez-vous dire ça ? Prenons un chiffre simple : le nombre d'homicides en France par an (le fait qu'on s'entre-tue). Il y en a 800. C'est assez stable, après une grosse chute depuis 15 ans. 800 par an. Vous enlevez des statistiques Marseille et la Corse, vous arrivez à un chiffre encore plus impressionnant. C'est en France, ce n'est pas au Brésil. 800. Le nombre de victimes de guerre dans le monde baisse. C'est étonnant, mais il baisse. 2018, sur le plan des victimes de guerre dans le monde, est une excellente année. Certains disent que ça doit être l'année de la paix. On n'a pas du tout ce sentiment. Donc la situation est incompréhensible. De plus en plus nombreux, de plus en plus proches, avec des raretés de plus en plus importantes, et pourtant la conflictualité baisse. Le vivre ensemble ne se porte, au fond, pas si mal. C'est plutôt une bonne nouvelle, et j'allais dire, heureusement que c'est comme ça, parce que s'il fallait, nous autres, dans ce colloque, dans cette assemblée, inventer les règles pour sauver le vivre ensemble, ce ne serait juste pas possible. Ce que nous devons faire, c'est beaucoup plus profond, c'est d'essayer de comprendre comment aujourd'hui, alors que tout va dans le sens d'une augmentation des conflits, eh bien nous ne nous en tirons pas trop mal.

Essayons d'inverser la charge de la preuve. Nous sommes naturellement inquiets et pessimistes. Je dirais que c'est presque une bonne nouvelle qu'il y ait autant de pessimistes, parce que ça prouve que

nous sommes vigilants sur la situation, mais ça nous empêche parfois de comprendre pourquoi notre univers fonctionne. Pourquoi ça marche, un peu. Et ce faisant, qu'est-ce qu'on peut faire pour aider cet univers à marcher un peu mieux. Dans une ville, nous avons plein de raisons d'être en conflictualité, il y en a, mais nous ne nous entre-tuons pas. Pourquoi ? Voilà la question. Pourquoi est-ce qu'on ne s'entre-tue pas en ville ? Alors que, encore une fois, nous sommes de plus en plus nombreux, pleins de frustration. Pourquoi cette conflictualité reste dans des limites acceptables ? Voilà l'énigme. Vous voyez, on change la charge de la preuve. Essayons de comprendre ces ressources, et une fois qu'on les a trouvées, essayons de les nourrir, de les alimenter.

Alors, c'est quoi les ressources ? Là encore (pardon, je vais faire quelques inventaires dans cet exposé), les moyens pour susciter cette obéissance volontaire, qui est la clé de la vie collective, le fait qu'en fait je réfrène mon ego pour accepter de laisser de la place aux autres. Obéissance volontaire : je prête l'oreille. Il y a plusieurs techniques pour la susciter. Il y a la technique, assez courante dans l'art politique de jadis, c'est la peur : vous faites peur, les gens obéissent. Après, deuxième technique, vous misez sur l'intérêt. Après, vous pouvez aussi miser sur l'habitude. C'est en fait l'habitude qui marche le mieux : si vous réfléchissez, dans la matinée, à toute l'obéissance volontaire que vous avez dû mobiliser, du matin où vous avez obéi à votre réveil pour vous réveiller, puis, si vous avez pris le métro, le fait que vous avez glissé votre ticket ou mis votre carte... On obéit volontairement énormément, sans y penser. Donc on oublie que c'est volontaire, c'est l'habitude. C'est le meilleur. Le problème de l'habitude, c'est qu'il faut bien qu'elle commence un jour, c'est ça, le problème, et comment la faire commencer, surtout quand il faut changer. Donc il faut susciter, alors soit effectivement la peur, soit l'intérêt. On vous dit « obéissez parce que vous y avez intérêt ». Bonnes raisons. Le problème de l'intérêt, c'est qu'il est changeant. Ce n'est pas très solide. Jusqu'où vais-je obéir ? Jusqu'où je vais me dire « oui j'accepte de payer mes impôts » ? Ou alors je vais, Gilet jaune, protester contre les taxes. La peur, c'est bien, mais c'est aussi incertain. Regardez aujourd'hui sur la question du changement climatique : si on ne fait pas assez peur, les gens ne font rien, si on fait trop peur, les gens ne font rien, c'est foutu. Donc l'usage de la peur est un usage extrêmement difficile. Si vous ne faites pas assez peur, ça ne suscite pas de modification du comportement, si vous faites trop peur, les gens n'ont plus rien à perdre.

Qu'est-ce qui peut susciter l'obéissance volontaire ? Qu'est-ce qui peut, pour la ville, assurer la coexistence

OUVERTURE DU CYCLE

durablement? L'humanité a inventé quelque chose, au-delà de la peur, au-delà de l'intérêt et au-delà de l'habitude, c'est quelque chose qui s'appelle l'autorité. Johanna Rolland en parlait tout à l'heure: l'autorité. Est-ce que la ville peut faire autorité? Voilà la question que je voudrais poser. L'autorité, c'est ce qui assure une obéissance volontaire durable, et c'est cela même dont on dit en démocratie qu'elle est en crise. D'ailleurs, le diagnostic sur la crise de l'autorité est le diagnostic le plus partagé, même certains disent «la fin de l'autorité», en tous les secteurs, avec disons, souvent une nostalgie pour l'autorité d'avant, «ah c'était le bon temps!». Ou au contraire, une logique libertaire, en disant «surtout pas, on ne veut pas d'autorité». Qu'est-ce qui peut nourrir ce diagnostic de la crise de l'autorité? Il est incontestable, mais en quel sens peut-on la décliner pour la ville?

Alors évidemment, je suis philosophe, donc ce qu'on dit aux étudiants de philosophie quand vous avez un thème comme l'autorité, c'est qu'il faut commencer par le définir. Qu'est-ce que c'est que l'autorité? C'est difficile à définir, l'autorité, parce qu'il faut commencer par la définir de manière négative. L'autorité, ce n'est pas la contrainte. Là où il y a autorité, il n'y a pas besoin de contraindre. L'autorité, ce n'est pas le pouvoir, parce qu'il peut y avoir du pouvoir sans autorité et de l'autorité sans pouvoir. L'image du pouvoir sans autorité, c'est l'image du petit chef. Vous voyez, le petit chef? J'avais fait mes études, j'avais travaillé dans une grande surface, ce dont on parlait tout à l'heure, et j'avais le petit chef, avec un pouvoir de nuisance absolue, prestige nul! Son but, du matin au soir, c'est d'emmerder les gens qui bossent sous ses ordres. Je voulais passer l'examen: «non, ce n'est pas possible». Donc ça, c'est le pouvoir sans l'autorité. L'autorité sans pouvoir, c'est à l'inverse l'image du vieux sage, ou du sage, en général vieux, pourquoi? Parce qu'il est au-delà du pouvoir, mais son avis compte, on l'écoute. Il n'a même pas besoin d'ailleurs d'argumenter outre mesure. La personne que l'on va voir, qui a de l'autorité, n'a pas besoin d'argumenter. C'est troublant: l'autorité, ce n'est pas la contrainte, pas le pouvoir, et c'est au-delà de l'argumentation. D'ailleurs, on parle d'un argument d'autorité. L'argument d'autorité, c'est l'argument qui n'a pas besoin d'être argumenté. «Aristote disait», comme on disait à la Sorbonne au Moyen-Âge, et ça fermait les bouches: argument d'autorité. Donc l'autorité n'est pas la contrainte, pas le pouvoir, pas l'argumentation rationnelle. Mais qu'est-ce que c'est? Alors là, l'étymologie est intéressante: autorité vient du latin *augere* qui signifie augmenter, donc l'autorité est un moyen, étrange, mystérieux, d'augmenter un pouvoir ou un argument. Le petit chef devient un grand personnage, l'argument devient un argument

d'autorité, c'est un augmentateur. Pour donner une image triviale de ce qu'est l'autorité, prenons l'image du dopage, au Tour de France: vous augmentez artificiellement votre capacité à grimper le Tourmalet. Eh bien, l'autorité, c'est que vous augmentez artificiellement votre capacité à commander ou à argumenter. C'est ça, l'autorité. Substance mystérieuse. Quelle est-elle? Comment ça se passe? Spontanément, on se dit «mais pour pouvoir augmenter un argument, un pouvoir, il faut vraiment se référer à quelque chose de très supérieur à la petite humanité que nous sommes»: il faut que quelque chose garantisse notre autorité, notre pouvoir ou notre argumentation, et en général on va se tourner vers des entités incontestables. Dans l'histoire de l'humanité, si je fais un rapide survol, il y en a trois principales. Il y a le passé, la nature ou le divin.

Le passé: l'idée qu'un pouvoir ou un argument est augmenté, parce qu'il plonge ses racines dans le passé. C'est l'autorité traditionnelle, peut-être d'ailleurs la seule vraie autorité au sens strict du terme, très puissante, très forte. C'est l'idée des sociétés traditionnelles. Il y a eu jadis des ancêtres qui nous ont tout donné: nos lois, nos valeurs, nos normes. Eh bien, notre but dans la vie, c'est de faire comme eux: hériter, imiter, répéter. C'est le contraire de notre société, où on essaye d'être agile, inventif, créatif. Non, les sociétés traditionnelles sont contre l'innovation. L'innovation, c'est ce qui dénonce, trouble l'autorité. Les inventeurs du mot «autorité», les Romains, sont les meilleurs représentants de cette autorité. Pour eux, l'autorité, c'était la fondation de leur ville. On y revient, dans leur ville. L'autorité, c'était cette fondation qui était sacrée et qui donnait donc l'autorité au Sénat: alors que les consuls avaient le pouvoir, les sénateurs, parce qu'ils étaient les représentants des familles patriciennes (les pères, ceux qui avaient assisté à la fondation de Rome) – c'est pour ça que les sénateurs sont vieux, sont lents c'était à l'époque perçu comme une inestimable qualité, puisqu'ils étaient en lien avec le passé, alors que les consuls changeaient tout le temps – n'avaient que le pouvoir. Autorité traditionnelle. Le passé augmente. Dans le monde moderne, on marche au progrès. Donc cette autorité traditionnelle, elle ne fonctionne plus. Au contraire, c'est plutôt vers demain que s'oriente la refondation de l'autorité.

Deuxième forme, l'autorité de la nature. Ça, c'est celle des penseurs grecs, qui pensent la nature comme un cosmos: pas la nature des écologiques aujourd'hui, mais la nature comme un cosmos, c'est-à-dire l'idée qu'il y a un ordre parfait du monde et que l'autorité c'est d'être adéquat à cet ordre du monde. Voyez? Il y a un grand cosmos et puis il y a la cité, la ville, qui est un petit cosmos, un microcosme, un cosmos en petit.



Et si on veut que la cité fonctionne bien, il faut reproduire, dans la ville, l'ordre qui existe dans le grand cosmos. Dans le grand cosmos, les choses lourdes sont en bas ; les choses légères sont en haut. Qu'est-ce qui est lourd ? Eh bien, si vous prenez le corps humain, le ventre et le bas-ventre : ça c'est les fonctions des paysans, ils bouffent et ils baisent, c'est en bas – « épicuriens », disaient les Grecs. Au-dessus *thumos*, le cœur : c'est les courageux, c'est les soldats, les gardiens de la cité. Et tout en haut, ce qu'il y a de plus léger, formidable, c'est l'esprit : le philosophe. C'est pourquoi le philosophe doit être roi. C'était le bon temps ! Il devait être roi de la cité parce que précisément, il était celui qui était le mieux à même de concevoir et de voir le cosmos : autorité cosmologique, autorité de la nature. Deuxième grande autorité. Elle a du plomb dans l'aile aujourd'hui, parce que nous sommes tous intimement persuadés, grâce à la science moderne (Kepler, Galilée, Copernic) que le monde, le cosmos, n'est pas un ordre harmonieux, beau, juste et bon, mais que, dans le cosmos, c'est le bordel. Il n'y a pas de centre, il n'y a pas de périphérie, il n'y a pas de haut, il n'y a pas de bas, il n'y a pas de droite, il n'y a pas de gauche. Comme en politique, tout est relatif. Donc on ne peut plus fonder l'autorité sur le cosmos.

Troisième forme d'autorité, l'autorité théologique, formulée parfaitement par saint Paul dans *L'Épître aux Romains* : toute autorité vient de Dieu. C'est de là qu'irradie l'autorisation à exercer un pouvoir. L'autorité vient de Dieu, alors L'Épître de saint Paul aux Romains se termine par « toute autorité vient de Dieu, ta ta ta ta ta ta, c'est pour ça qu'il faut payer ses impôts ». Petit message aux Gilets jaunes, il faut payer ses impôts, il faut respecter les autorités en place, même si elles sont injustes, disait saint Paul, parce qu'il y a pire qu'une autorité injuste, c'est : pas d'autorité du tout. Donc il faut respecter les autorités en place. Je laisse cela à votre appréciation, mais l'autorité vient de Dieu et cette autorité-là, très puissante, très forte, a évidemment aujourd'hui aussi du plomb dans l'aile, non pas parce que nous sommes dans une société désenchantée, mais parce que cette autorité-là, notamment à l'époque de la Renaissance, a été mise à mal par les conflits religieux. Cette autorité qui était censée faire la paix apparaissait comme le principal motif de guerre : les guerres de religion. Et donc les sociétés laïques désenchantées ne sont pas des sociétés anti-religieuses, ce sont des sociétés simplement qui ont considéré que l'autorité ne pouvait plus émaner directement, clairement, de la seule théologique.

On est bien embarrassé : il y avait trois fabuleux modèles d'autorité, le passé, la nature, le divin, chaque fois, quelque chose d'incontestable qui venait

nous augmenter et nous permettre de vivre ensemble, tout ça a disparu ou s'est ébranlé aux environs de la Renaissance. Donc ce n'est pas de mai 68, la crise de l'autorité, c'est la modernité, c'est bien avant. Comment on s'en sort ? Eh bien, on s'en sort par une image, que je voudrais indiquer, qui nous donne à la fois le problème et la solution, ou plutôt où la solution est le problème. C'est une allégorie, une des aventures du baron de Münchhausen, vous savez, ce baron légendaire germanique, auquel il arrive toute une série d'aventures extraordinaires, qui est un peu vantard aussi. Et un jour, ce baron se promène dans la forêt et il est face à une mare, il est avec son cheval, et il décide de sauter la mare. Il prend de l'élan, il saute. La mare est très grande, et il tombe en plein milieu, où il s'enfonce inexorablement, de plus en plus, et il ne sait pas comment s'en sortir, jusqu'à ce qu'il ait une idée géniale : il se tire lui-même par les cheveux ; et il se sort de la mare. C'est évidemment absurde, ça n'a aucun sens, ça s'appelle la démocratie : comment nous nous augmentons nous-mêmes, comment les humains, sur ressources propres, comme on dit en budget, parviennent à s'augmenter eux-mêmes ? Voilà l'énigme de l'autorité de l'âge démocratique. Voyez que sa formule est absurde, elle n'a aucun sens. Et le vrai mystère, c'est que nous vivons sur ce régime absurde depuis à peu près 200 ans. Donc encore une fois, le problème n'est pas de savoir que ça marche mal, n'est pas de constater que ça marche mal, le problème c'est de constater et de comprendre pourquoi ça marche un peu. Pourquoi, encore une fois, dans nos villes, nous arrivons à vivre correctement, sans trop de conflits mortels, alors même que cette autorité n'émane que de nous-mêmes. C'est incroyable. C'est mystérieux au possible. C'est ça qu'il faut comprendre, pour voir comment on peut encore améliorer les choses. D'où la question : comment, sur ressources propres, on peut s'augmenter soi-même ? Voilà la question. Quels sont, en démocratie, les moyens par lesquels l'Homme peut s'augmenter lui-même, pour susciter de l'obéissance volontaire, pour faire en sorte que dans la ville, on vive ensemble, sans s'entre-tuer ?

Alors c'est un petit inventaire, là aussi un peu à la Prévert. Qu'est-ce qui peut faire autorité ? Spontanément, on va dire « il faut que les gens soient compétents », ce qui fait l'autorité, c'est la compétence. Ça c'est clair ! Voyez, quand Valéry Giscard d'Estaing a nommé Raymond Barre comme premier ministre, il a dit « je fais appel au meilleur économiste de France », avec l'idée que le meilleur économiste de France allait faire le meilleur premier ministre. C'est là où on voit la limite : il faut de la compétence mais ça ne suffit pas, parce que la compétence, oui, c'est important, mais en même temps, on se méfie des régimes d'experts.

OUVERTURE DU CYCLE

Voyez, Palladio, c'est exactement ça : vous êtes tous des experts hyper compétents dans votre domaine, mais ça ne suffit pas. D'où cette formation pluridisciplinaire : il faut quelque chose en plus. Quelque chose en plus qu'on peut aller voir du côté, par exemple, du deuxième point d'autorité. On dit « l'autorité vient du leadership » : il faut une sorte de charisme, de leadership. C'est ce qu'on demande par exemple à l'enseignant. Il peut être très compétent, mais s'il ne vous donne pas envie d'apprendre, ça n'a pas de sens. C'est ce qu'on demande au manager, d'être très compétent, mais s'il ne motive pas ses équipes, ça n'a pas de sens. Au chef d'entreprise. Il faut quelque chose de plus, il faut du leadership. Leader, juste traduisez le mot en allemand, ça donne « führer » et ça devient tout de suite beaucoup moins sympathique. Et le leadership est ambivalent : oui, on aime les gens qui donnent envie, et en même temps, on se méfie des gourous. Ambivalence de l'autorité, ambivalence d'ailleurs de la ville, qui peut être très séduisante à certains égards, et un peu trop bobo à d'autres. Vous voyez ? L'autorité de la ville, qu'est-ce qui fait l'autorité de la ville ? La compétence ? Le leadership ? La séduction ? Il faut autre chose.

Troisième forme d'autorité possible, propre à la démocratie, l'autorité de ce qu'on peut appeler la sollicitude, l'attention à l'autre. Quelque chose de très troublant : la souffrance fait autorité dans le monde démocratique. Pour s'en convaincre, mettons sur un plateau télévisé un chef d'entreprise, très compétent et très charismatique, qui vient de licencier une personne. Cette personne est devant lui. Eh bien, ce chef d'entreprise, aussi compétent et charismatique, et aussi argumenté que soit ce licenciement, ne vaudra rien devant le spectacle vivant de la souffrance et d'une personne désespérée. La souffrance fait autorité. Et encore une fois, veillons à ceci, pour le meilleur (attention à l'autre, sollicitude) et le pire : cela peut produire aussi la pire des démagogies. Et souffrir, est-ce que ça donne des droits ? Peut-être. Jusqu'à quel point ? Et quel type de souffrance ? Vous voyez ce que je veux dire ? Ces trois formes d'autorité démocratique sont ambiguës, elles sont ambivalentes. La compétence oui, mais pas trop ; le leadership oui, mais pas trop ; la sollicitude oui, mais pas à n'importe quel prix. Nous avons donc une autorité présente, mais une autorité ambivalente. Quel est le critère qui permettrait de distinguer la bonne autorité de la mauvaise ? La bonne, c'est-à-dire le visionnaire, compétent, entraînant, attentif, et puis l'expert dégoulinant de bons sentiments et un peu gourou sur les bords. Je crois qu'on peut trouver un critère assez solide, qui permette peut-être aussi de penser cette ville et son objectif. On pourrait le définir dans cette formule : la bonne autorité, c'est celle qui fait grandir à la fois celui qui l'exerce, et celui qui s'y soumet.

On pourrait dire que la bonne ville de demain, c'est celle qui va grandir, en faisant grandir les gens qui habitent en son sein.

Je voudrais juste bien dire ce que ça veut dire que grandir. On retrouve le mot autorité, augmenter, parce qu'il est au cœur d'une thématique qui est la grande oubliée de la politique de la ville aujourd'hui. Quand on réfléchit aux habitants, on se focalise beaucoup aujourd'hui effectivement, sur l'enfance, sur la jeunesse, sur le grand âge, les différentes phases du grand âge, et on oublie quelqu'un, au milieu, qui est l'adulte. Il n'y a pas de politique pour l'adulte, parce qu'on suppose, comme ça, que c'est l'adulte qui fait la politique, mais il se trouve que c'est un problème d'oublier cet adulte, parce que cet adulte est porteur de cette autorité. Faire grandir et grandir lui-même. Qu'est-ce qu'un adulte ? Quel est cet habitant de la ville que l'on conçoit, actif, réfléchi, et qui est cet adulte ? Difficile de définir cet adulte. On peut avoir d'ailleurs une image un peu faussée de l'adulte, comme étant le bourgeois installé ; il faut être jeune ; il faut avoir de l'expérience... D'ailleurs, faisons un petit sondage dans cette salle, pour vous réveiller : qui est jeune dans cette salle ? Levez la main. Beaucoup de jeunes ! Vous avez l'autorisation des parents ? Qui est enfant dans cette salle ? Il y a moins d'enfants mais il y en a quelques-uns. Qui est vieux ? Ouais... Qui est adulte ? Ah quand même, 50/50... Donc il y a plus de jeunes. Les jeunes, c'est 85 % ; les enfants on va dire 10 % ; les vieux 5 % ; et les adultes 50 %. Non, vous êtes tous adultes, mais c'est quoi un adulte ? Il faut se mettre d'accord. Posez-vous une autre question : à quel âge êtes-vous devenu adulte ? Quelle expérience marque votre entrée dans l'âge adulte ? Est-ce que c'est la naissance des enfants ? Est-ce que c'est le premier salaire ? Le départ de chez les parents ? Est-ce quand on a habité... ? Voilà, quelle est l'expérience qui marque votre entrée dans l'âge adulte ? Important pour vivre la ville.

Si on faisait un petit travail collectif d'élaboration, pour voir les termes qui définissent aujourd'hui l'adulte, cet habitant des villes de demain, il y aurait sans doute trois termes qui reviendraient assez rapidement. Le premier, c'est l'expérience. Le second, c'est la responsabilité. Et le troisième, c'est l'autonomie ou l'authenticité. Ce qui fait un petit système de sagesse assez intéressant. L'expérience, c'est le rapport au monde. La responsabilité, c'est le rapport aux autres. Et l'autonomie ou l'authenticité, c'est le rapport à soi. Simplement, ces trois termes ne sont pas tout à fait anodins et je les définis en une minute pour terminer.

L'expérience, ce n'est pas le fait d'avoir tout expérimenté, d'avoir tout vu, d'avoir tout fait, de ne pas avoir besoin de conseils. Ça, en général, c'est plutôt le jeune.



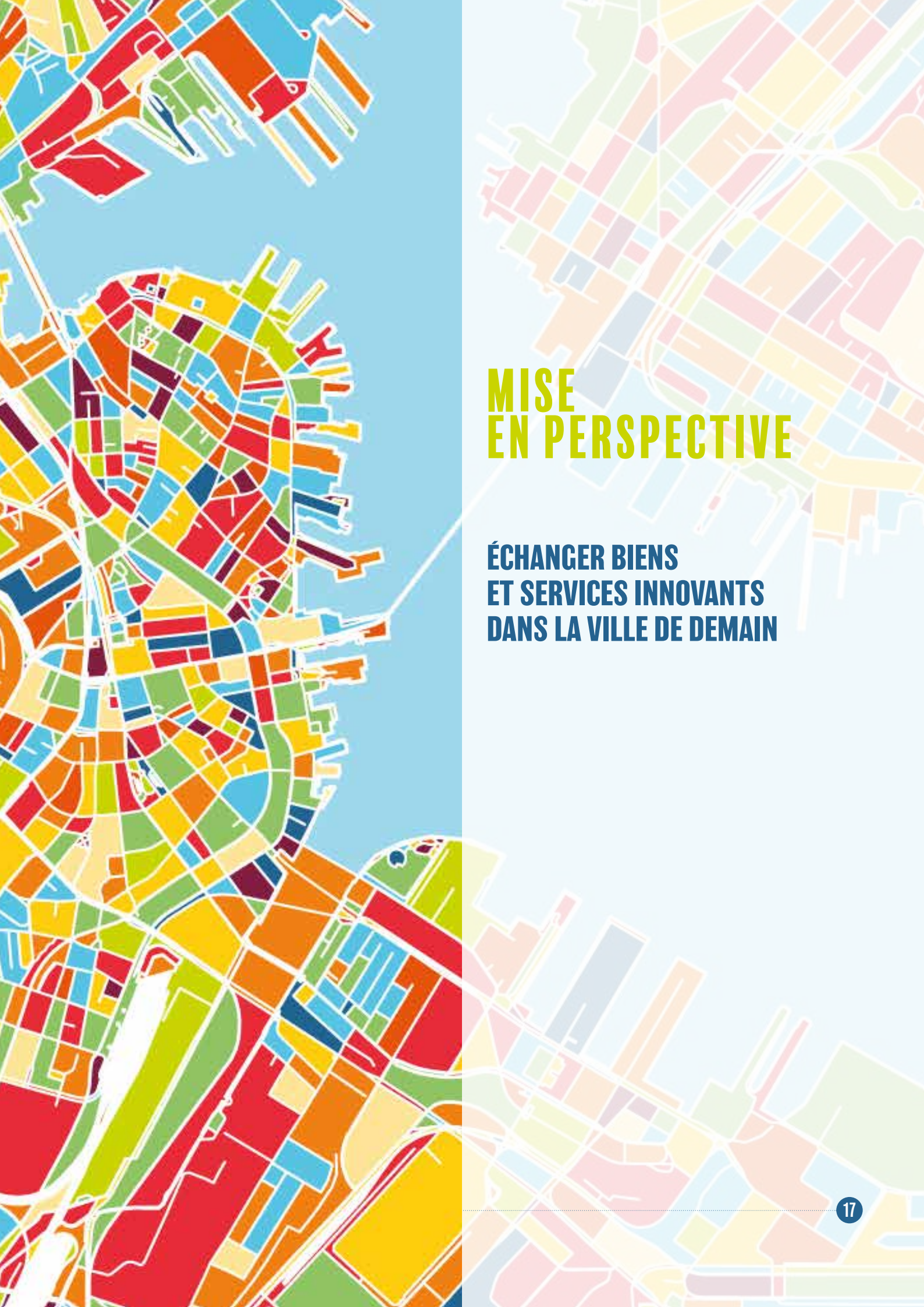
D'accord ? « Non, je sais ! » L'adulte, c'est celui qui sait qu'il ne sait pas tout, comme dirait Socrate ; c'est celui qui a suffisamment expérimenté pour être capable de faire face à ce qu'il n'a pas expérimenté. C'est ça, l'expérience de l'adulte : avoir suffisamment expérimenté pour être capable de comprendre que le monde est vraiment compliqué, mais qu'on peut essayer d'arriver à bricoler, à se débrouiller dans cet univers. C'est ça, l'expérience. Et cette expérience est terrible, parce qu'elle ne se transmet pas. Vous pouvez transmettre des expériences : comment on fait le bœuf bourguignon, comment on plante un clou ... Ça, on peut les transmettre, mais l'expérience en ce sens, c'est une conquête personnelle. Et de ce point de vue-là, il ne faut pas trop protéger nos enfants, nos jeunes, au risque de les priver de cette conquête de l'expérience. Première dimension de l'adulte. L'adulte est expérimenté, pas au sens de « j'ai tout vu, j'ai tout fait », mais au sens de cette capacité à comprendre tant bien que mal le monde, en désespérant de le comprendre intégralement.

Il est responsable. Pas responsable au sens basique du terme « je suis responsable de mes actes ». Ça, j'allais dire, le petit enfant sait très bien ce que c'est que la responsabilité de ses actes. La meilleure preuve c'est que, quand il fait une bêtise, il va se cacher : il sait ce que c'est. La responsabilité de l'adulte, c'est la responsabilité pour autrui, c'est-à-dire l'idée que, dans notre existence d'adulte, on a eu des gens qui ont compté pour nous. Au moment où on est les plus jeunes, prétentieux, ambitieux, prétendant tout savoir – il y a une catégorie philosophique pour ça, c'est le petit con/petite conne. Eh bien, il y a des gens qui disent « je sais, mais je te fais néanmoins confiance, et je te mets le pied à l'étrier ». On a tous en tête des personnes qui ont compté pour nous : des profs, des patrons, des parents, qui ont fait abstraction du fait qu'on était des jeunes, pour nous aider, justement, à entrer dans l'âge adulte. Eh bien être adulte, c'est le moment où on se dit « c'est mon tour ». Et ça, c'est très puissant, parce que c'est la première pierre de la vie collective, de la vie ensemble, dans un espace commun : ce moment où on renonce à soi, dans son ego surdimensionné, et on dit « je vais rendre service ». La responsabilité.

La troisième dimension de l'adulte, c'est l'authenticité ou l'autonomie, c'est-à-dire l'idée que, une fois que je me suis un peu réconcilié avec le monde par l'expérience, avec les autres par la responsabilité,

eh bien il reste le plus dur : me réconcilier avec moi. Sans complaisance. En ayant le sentiment que tout n'est plus possible, mais que tout n'est pas perdu : il y a encore 2-3 petites choses à faire. Et heureusement que nous avons une vie plus longue pour remplir cet objectif. L'adulte n'est pas comme jadis une espèce d'uniforme, que l'on endossait le jour où on se mariait, qu'on faisait son service militaire ou qu'on entrait en emploi. L'adulte est un horizon. Un horizon, par définition, on ne l'atteint jamais : plus on s'en rapproche, plus il s'éloigne, mais néanmoins, il nous guide. Et cet adulte, au centre de la cité, il devrait être fondamentalement l'objet de pensée de toute politique, de toute conception de la cité, de la ville : comment est-ce qu'on fabrique un adulte ? Comment est-ce qu'on fabrique cette expérience ? Comment est-ce qu'on fabrique cette responsabilité ? Comment on fabrique cette autonomie ? Et une fois qu'on l'a fabriquée, qu'on a aidé à la fabriquer, sans évidemment l'assister, sinon ça ne marche pas, comment on la protège ? Comment on le maintient ? Notamment dans la grande vieillesse, dans le grand âge. On dit souvent que bien vieillir, c'est rester jeune et rester en bonne santé. Si c'est ça l'objectif, on va être malheureux, parce que quand on vieillit, on ne reste pas jeune, et on reste rarement en bonne santé, mais si on dit que bien vieillir, c'est rester adulte et rester en lien avec les autres, alors là oui, ça marche très bien. Ça, c'est un objectif : rester en lien et rester adulte. Vous voyez ce que je veux dire ? C'est que nous vivons une époque de bouleversements, une époque où les technologies sont absolument hallucinantes et très enthousiasmantes, même si on est un peu perdu et parfois un peu effrayé à l'égard de cette technologie. Une époque où le changement est devenu (si je puis dire) notre tradition. Nous savons que nous allons changer constamment, dans des gestes quotidiens de notre vie quotidienne, plusieurs fois dans notre existence, alors que par le passé, les vies ne changeaient pas. Donc nous sommes confrontés à cette frénésie, pour le meilleur comme pour le pire. Il est important de retrouver le socle, de garder le socle, de penser ce socle. Ce socle qui nous permet d'exister ensemble. Pour moi, ce socle, c'est être adulte. C'est cette défense de l'adulthood, qui permettra en effet d'habiter la ville de demain. Habiter la ville de demain, c'est-à-dire faire grandir cette ville, qui fait grandir ses habitants.





MISE EN PERSPECTIVE

**ÉCHANGER BIENS
ET SERVICES INNOVANTS
DANS LA VILLE DE DEMAIN**

MISE EN PERSPECTIVE

ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN

C'est dans un contexte bien particulier que le 8^e cycle de l'Institut Palladio a pris son départ : la fronde des Gilets jaunes, au paroxysme de son ampleur, s'était invitée à bord de ce nouveau voyage d'exploration dans la Société des Urbains.

Était-ce si déstabilisant pour nos réflexions engagées déjà depuis 2011 et les intuitions créatrices de Michel Serres¹, qui tirera malheureusement sa révérence six mois plus tard ?

Comment ne pas trouver dans l'ensemble de nos travaux les clés d'une lecture pertinente de cette actualité qui mobilisait médias et opinion publique ? Événement inédit, imprévu, original que cette fronde ou spasme logique dans un mouvement continu et puissant qui, au plus profond, travaille notre société ?

Or Michel Serres nous avait prévenus : « ne cherchez pas le nouveau dans les nouvelles », en invitant à se méfier de l'actualité et à analyser les cheminements sous-jacents, afin de trouver les véritables « disruptions », telles que les nomme Bernard Stiegler².

Et nous reprîmes le cours de nos réflexions par ses fondamentaux, comme nous le faisons depuis neuf ans...



GILBERT EMONT

DIRECTEUR DE
L'INSTITUT PALLADIO

L'EXPLOSION DES ÉCHANGES DANS LA VILLE MULTIUSAGE

Car tout commence par la démographie et son rôle moteur dans le bouleversement du monde. Une croissance globalement spectaculaire poussant la planète à accueillir de 8 à 9 milliards d'individus en 2050, quand elle n'en accueillait que 1,3 au début du 20^e siècle. Mais surtout une croissance qui chamboule structurellement la figure traditionnelle de la discipline, la pyramide des âges, car fondée sur le recul de la mortalité (en particulier le quasi-effacement de celle des enfants), la baisse régulière de la fécondité et l'augmentation de la durée de la vie, partout dans le monde. Mais cette « transition démographique », qui touche l'ensemble de la planète, connaît un début, un déroulement et une fin, propres aux diverses sociétés et à leur niveau de développement. Elle est donc porteuse d'une chronologie chaque fois particulière qui provoque une asymétrie géographique majeure, quand le taux de croissance des plus avancés chute, tandis que celui des autres est encore positif.

Ainsi, la « pyramide » des âges des pays développés n'est plus qu'une figure souvenir, laissant la place à un arbre aux branches basses peu fournies et à la cime de plus en plus pointue encadrant un fût charnu sur une grande partie de sa hauteur.

Mais surtout, cette démographie, temporairement asymétrique selon les grandes régions du monde et les



capacités à y répondre localement, déclenche dans un espace ouvert et économiquement globalisé flux migratoires et échanges massifs au sein d'une planète par ailleurs en cours d'unification sur le mode urbain.

Cette accélération de la croissance démographique, liée avant tout à la baisse de la mortalité, a donc une durée limitée, mais si l'on envisage une stagnation planétaire après 2050, ce n'est pas pour sa composante urbaine. C'est une transition ultrarapide qui se confirme d'un monde parfois encore récemment plongé dans le néolithique (cultivateurs/éleveurs), vers une société d'une autre ère souvent qualifiée d'urbanocène.

La mobilité des populations sur ce territoire collectif, qui constitue désormais notre bien commun, se déploie dès lors à travers une *urbanisation structurante* car quand la population globale a été multipliée par six, la seule population urbaine a été multipliée par plus de vingt.

La constitution de grandes entités urbaines, appuyée sur des capacités d'attractivité différenciées et nourrie par les migrations sociétales (du rural à l'urbain) ou géographiques (nouvelle économie mondiale), s'accompagne dès lors de mutations des comportements, de chocs ou d'enrichissement des cultures, d'émergence d'une nouvelle citoyenneté de mode urbain.

Car l'homme urbain porte en lui la diversité de ses origines et construit dans l'échange et le commerce, au



sens étymologique du terme, de nouveaux modes de vie, tant relatifs au travail qu'à l'habitat, au développement de comportements collectifs originaux, et surtout à la construction d'une nouvelle place identitaire au sein des cités millionnaires dans lesquelles il s'insère.

Et, comme le souligne Jean Viard³, s'il apporte avec lui la spécificité de ses origines, l'urbain nouveau s'inscrit dans l'émergence des vies complètes, générées par une vie plus longue, où chaque âge, pleinement vécu (de l'enfance à la vieillesse), exprime désormais simultanément, sur un même espace, ses besoins spécifiques, ses priorités, ses affects et ses aspirations propres.

La ville multiusage, espace Protée des urbains de demain, devra ainsi être à la fois, selon sa formule, un « Club Med » organisateur des loisirs destinés à une population que le temps libre structure désormais majoritairement, et la ville d'Hausmann archétype d'un univers densifié et organisé selon une trame qui y facilite la mobilité et les échanges.

Et, c'est à partir de chaque « barycentre » individuel où s'établit son habitat que l'Urbain développe quotidiennement, et de manière personnalisée, les liens qu'il a nécessité de tisser avec l'ensemble des autres lieux de rencontre constituant majoritairement son espace de vie : le travail, l'école, les lieux de consommation, les établissements de santé, les zones de loisirs, etc.

Au sein de cet univers vibrant s'élabore un espace urbain aux flux de déplacements de plus en plus intenses et spécifiquement régulés, puisqu'il s'agit d'éviter à la fois l'asphyxie physique et le chaos immobilier, de promouvoir une qualité de vie partagée et de permettre l'efficacité opérationnelle dans l'espace socioéconomique commun.

Tout particulièrement au sein des métropoles, figure principale de la nouvelle géographie de cet espace, l'enjeu de l'inclusion sociale se pose sous contrainte du respect de l'environnement, désormais prioritaire pour des habitants informés, exigeants et déterminés à imposer des modes de vie plus dispensateurs de bien-être.

La ville multiusage, censée répondre à une population aux besoins multiples et à satisfaire simultanément, devra privilégier quelques axes de construction qui permettent de hiérarchiser l'organisation de ses échanges.

Trois dimensions toutes particulières président au développement de notre Société d'urbains nouveaux et interdisent la simple reconduction, à une échelle différente, du monde urbain d'hier :

- La première est incontestablement la relation au travail dans des villes à réinventer, du fait de la minorité du temps qui lui est désormais consacrée, de la nature particulière de ce travail au sein des métropoles, de l'importance prise par le travail féminin et de la diversité de profil des temps travaillés dans la vie des actifs. Ces éléments relativisent le discours traditionnel sur la proximité domicile-travail à privilégier dans l'organisation de la ville. Trajet domicile-travail, mais de quel actif du ménage ? Quelle résilience de la situation dudit ménage à l'évolution fréquente des seuls déterminants du travail salarié, alors que l'évolution de la scolarité des enfants et la multiplication des autres déplacements quotidiens sont devenus majoritaires, tandis que le travail non salarié prend chaque jour plus d'ampleur ?

- La deuxième est bien cette dématérialisation des relations, apportée par la révolution numérique, et qui donne à l'ensemble des échanges des modes nouveaux d'expression et de mise en œuvre. Qu'il s'agisse du télétravail, qui transformera le rapport à l'entreprise, ou des relations de commerce, pour lesquels le bouleversement n'est pas achevé, loin s'en faut, et qui sous des formes variées redéfinira et réorganisera les trois séquences de la consommation : production-commercialisation-distribution.

- La troisième est la révolution du développement durable et, plus particulièrement, celle du changement climatique qui exige à court terme une réduction de la dépense énergétique carbonée dans sa double composante du mode de production de l'énergie, mais surtout des comportements quotidiens qui transformeront les modes de vie, en privilégiant la densité de l'habitat, la dématérialisation des échanges et l'optimisation des déplacements liés aux usages prioritaires de la ville.

La question de la transition énergétique ne sera pas traitée ici comme telle mais sous-tendra toute notre réflexion sur l'évolution urbaine et les modalités d'échange qu'elle induit : tant qu'elle n'aura pas été menée à bien, toute modification des paramètres et des façons de commercer ne pourra s'abstraire d'une appréciation à l'aune de son bilan énergétique et de sa composante carbone.

ORGANISER LA MOBILITÉ POUR CRÉER DES MÉTROPOLIS INCLUSIVES

Et, si l'on approfondit ces dimensions, on constatera avec Jean Carassus⁴, mais aussi avec Pierre Veltz⁵ et Michel Lussault⁶, que la révolution industrielle en cours modifie profondément la relation à la géographie et au territoire, faisant des métropoles l'armature logistique

MISE EN PERSPECTIVE

ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN

de la nouvelle production humaine, sans que la transition énergétique ait eu le temps de se mettre en place en relativisant suffisamment la consommation des énergies fossiles et carbonées, c'est-à-dire en transformant radicalement les modes de déplacements et leurs conséquences sur l'environnement. La métropolisation et la densification urbaine en prennent d'autant plus d'importance, et le transport des personnes et des biens continuera à porter une responsabilité particulière dans la maîtrise de la dépense énergétique et la préservation du bien-vivre en ville.

Mais le développement durable comprend aussi une composante sociale de premier plan, et si la métropolisation n'est pas en mesure de connaître la moindre pause, elle devra veiller à être inclusive de sa partie moins dense et de son hinterland, en accompagnant socialement une limitation de l'étalement urbain et un surcroît des formes de mobilité liées aux solutions individuelles classiques, dans la mire fiscale des gouvernants confrontés à l'urgence climatique.

À une échelle plus grande, la métropolisation impliquera également de veiller sur le tissu urbain intermédiaire (villes petites et moyennes) en optimisant l'urbanisation existante et en limitant des développements extérieurs, en particulier du point de vue commercial, non justifiés par la dynamique économique propre à chaque cas particulier.

Ce mouvement fait certes porter à l'organisation urbaine un poids que la transition vers des énergies renouvelables ou décarbonées tarde à prendre en charge, mais il donne également à la révolution numérique une responsabilité première, non à travers des *Smart Cities* technologiques dont l'objectif reviendrait à numériser les mauvaises solutions ou à gadgétiser des modélisations du passé, mais en s'ancrant sur l'innovation expérientielle et en accompagnant l'émergence des modes de vie compatibles avec les nouveaux enjeux.

Il ne s'agit pas de rejeter les développements technologiques, mais d'en orienter et de maîtriser le déploiement sous le contrôle d'une gouvernance publique favorisant l'interaction avec les habitants pour que l'adhésion du plus grand nombre optimise leur efficacité et la performance globale atteignable au regard du défi collectif à relever.

L'aménagement du territoire prend désormais une dimension moins nationale au service de la seule production et de sa diffusion au moindre coût dans l'espace économique pour en assurer la compétitivité mondiale, mais revêt un enjeu qui distingue la logistique nécessaire à l'optimisation des facteurs d'innovation et d'ouverture au monde «hyperindustriel», d'une

part, l'organisation spatiale d'un habitat capable de faire bénéficier, partout où cela est raisonnable, des revenus et des modes de vie que ce monde urbain globalisé génère, d'autre part.

La substitution à une géographie économique héritée des deux premières révolutions industrielles (de la fin du 18^e siècle à la fin du 20^e siècle), d'une nouvelle géographie moins marquée par les lieux concentrant les principaux facteurs de production (matières premières, énergie, main-d'œuvre bon marché), constitue un bouleversement qui implique la réinvention d'une armature territoriale mettant forcément à mal celle constituée antérieurement.

Et si la mondialisation de la production des objets industriels fait moins peser sur les territoires cette primauté liée aux atouts physiques, elle met en exergue, en contrepartie, la capacité à constituer la logistique qui autorise la création et l'innovation technologique, l'échange des connaissances et la maîtrise des flux d'échange de très nombreux composants ainsi que la capacité d'assemblage, de financement et de diffusion-distribution des produits finis.

La nouvelle géographie du monde urbain se fait ainsi autour de grandes métropoles qui cumulent les externalités favorables à cette logistique de l'échange et de la maîtrise des flux. Elle perturbe fortement une trame d'entités urbaines héritées d'un passé économique révolu. Elle implique une intégration des territoires productifs dans un réseau ouvert et filiarisé d'échanges entre territoires connectés, et rend obsolète l'agrégation de territoires fermés, largement dépendants de leurs ressources propres et de savoir-faire industriels d'un autre âge. La Société des Urbains se bâtit donc sur la «crise» et une redéfinition profonde des processus de la nouvelle «économie géographique⁸» chère à Paul Krugman⁹.

Et soit la réussite de la mise en réseau de cette société ancienne limitera la violence de cette confrontation entre les deux économies territoriales pour les habitants qui y résident, soit il conviendra de renforcer la solidarité entre elles par la circulation des richesses engendrées globalement, l'échange et la mobilité permettant quand même l'accès au plus grand nombre aux nouveaux modes de vie qui se créent.

On ne saurait trop rappeler l'analyse faite par Laurent Davezies¹⁰ d'une dichotomie existant déjà dans le passé entre territoires les plus aptes à créer de la valeur et ceux où elle se redistribue, rappelant en particulier la dérive permanente depuis vingt-cinq ans entre part du «PIB» produit en Île-de-France et part du «revenu» qui s'y distribue, au contraire de ce que l'on peut constater au sein des autres régions.



Demain plus encore, si la contribution de chaque territoire à la production dans la nouvelle économie ne peut relever de la notion d'égalité, même en mettant en place une efficace production en réseaux connectés, elle peut et doit être corrigée en matière d'économie résidentielle réelle (niveau de revenu effectif, accès aux services d'intérêt général).

C'est en cela que réside désormais un aménagement du territoire inclusif correcteur des inégalités de potentiel économique, comme le rappelle Martin Vanier¹¹, entre territoires économiques aux contours souples et aux connexions multiples, comme au sein de territoires administratifs, entre leurs parties centrales équipées et denses et leurs périphéries plus diffuses, voire encore ruralisées. La connexion solidaire entre territoires et l'inclusion métropolitaine sont les clés de la réussite sociale de la mutation urbaine en cours.

Mais pour atteindre cet objectif, il convient de rendre compatibles deux évolutions contradictoires liées à l'émergence d'un nouvel espace-temps.

- La première, qui va dans le bon sens et contribue à rendre la distance moins contraignante : dématérialisation des échanges, développement du télétravail, e-commerce, instantanéité de la mise en relation par l'Internet, rendent l'éloignement physique moins excluante et facilitent l'accès de tous à la connaissance, comme à la consommation de biens et de services ;
- La seconde, *a contrario*, qui nuit à la densité d'occupation : mitage des espaces naturels et artificialisation des sols, déplacements physiques plus longs et dépense énergétique qui, dans l'actuelle dominante des carburants carbonés, contribuent au dérèglement climatique et à la pollution de l'environnement.

La crise sociale, que nous avons déjà rappelée à travers l'épisode des Gilets jaunes, exprime clairement cette difficulté à réaliser la mutation vers la Société des Urbains dans ses deux figures d'expression spatiale : la ville dense perçue comme non souhaitée par une population désireuse de plus de nature, et la ville diluée à l'excès perçue comme excluante de la communauté des urbains.

Chacune des deux figures générant sa cherté de vie spécifique à travers un immobilier au coût prohibitif, dans un cas, des transports au coût accru par la distance et la nécessaire transition énergétique, dans l'autre.

Et, au-delà des surcoûts (immobilier ou transport) qu'elles traduisent, c'est bien à un système à plusieurs dimensions qu'elles renvoient, avec les externalités négatives ou positives propres à chaque situation. Il n'y a pas plus de métropoles gagnantes avec un

immobilier cher générant une ségrégation sociale par le logement, une densité difficile à supporter, car souvent mal traitée, une pollution de l'air et une perte de contact avec une nature vivante et diversifiée, que de périphéries réussies même proches de la nature, du fait de l'éloignement de certains services publics et privés, du coût de la mobilité obligée, du risque lié à un marché de l'emploi moins efficient, et d'une connexion parfois plus limitée aux divers réseaux de la socialisation urbaine.

Et l'on voit bien que dans ce besoin d'intégration sans fracture de la Société des Urbains, c'est l'optimisation des échanges et le droit à la centralité pour tous, cher à Patrick Braouezec¹², qui se jouent pour garantir l'inclusion territoriale et l'urbanité partagée. On retiendra ainsi le concept d'urbanité défini par Dominique Boullier¹³ paraphrasant la formulation que proposait Henri Lefebvre¹⁴ pour la centralité : *densité, diversité, connectivité*.

UNE CONSOMMATION PLUS SÉLECTIVE ET DES BUDGETS PLUS CONTRAINTS

Car la solvabilité de chacun, témoin des ensembles inclusifs (les métropoles et leur hinterland), reste un marqueur essentiel, comme le prouvent les crispations sociales d'aujourd'hui. C'est que, comme le rappelle Cécile Desauvay¹⁵, le niveau de dépenses contraintes atteint désormais, en moyenne, 50 % du budget des ménages, ce qui veut dire près de 100 % dans un certain nombre de cas. C'est un phénomène nouveau que confirme l'Observatoire de l'épargne réglementée (OER), et qui est dû, tout autant aux nouveaux équipements électroniques diffusés dans le grand public (un milliard de Smartphones diffusé en quinze ans, et de multiples applications, nous rappelle Jean Viard), qu'à la dérive des coûts du couple alternatif immobilier/déplacements, largement imputable à l'accélération du peuplement urbain proprement dit.

Ainsi, même si certaines dépenses ralentissent (alimentation, habillement) et que le gain de pouvoir d'achat est avéré par les économistes, il y a rupture, pour certains, dans la vie de tous les jours, entre dépenses jugées désormais incompressibles et la réalité perçue de leur pouvoir d'achat dans une société marquée par une instabilité croissante : emploi en mutation, institution familiale en crise (ménages reconfigurés, femmes seules avec enfant-s), émergence de nouvelles consommations liées aux outils numériques.

De plus, sur cette toile de fond de nouvelle organisation spatiale des ménages, de globalisation économique et de développement territorial asymétrique, c'est le

MISE EN PERSPECTIVE

ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN

comportement de consommation des ménages lui-même qui se transforme, qu'il soit affecté par le développement de ces nouveaux objets technologiques, ou qu'il donne lieu à de nouveaux arbitrages entre postes de dépenses du fait de l'impasse budgétaire globale subie par une partie de la population.

Les types de biens eux-mêmes sont concernés, en particulier lorsqu'ils s'inscrivent dans une logique d'obsolescence programmée, et donc de réinvestissement périodique, ou encore lorsque l'innovation technologique impose son diktat à un usager soucieux de disposer toujours des équipements les plus « à la page ».

Même si la location financière peut, en la matière, être un outil performant contre l'obsolescence, elle n'en représente pas moins un surcoût et laisse au producteur la responsabilité de gestion du timing de remplacement. Par ailleurs, elle ne peut guère concerner les biens de consommation courante.

Mais, au-delà des objets et de leur durée de vie, réelle ou liée à la pression de l'innovation technologique, ce sont de nouveaux référents de consommation qui structurent le marché, et pas seulement en matière de coût.

Le bio n'est plus une innovation, mais un courant bien installé. Il traduit une conscientisation des consommateurs par rapport à une production qu'ils valorisent avant tout à travers deux critères : le non-industriel et le local. Ce dernier point est dominant et pose le problème des « terroirs », pourtant composantes essentielles de la production agricole à la française. Or le dialogue entre la proximité et la qualité du terroir d'origine n'est pas neutre sur les flux de transport engendrés, et donc sur la logistique nécessaire en matière d'infrastructure comme d'immobilier.

Mais, au-delà du bio, ce sont de nouvelles communautés référentes qui renseignent désormais le consommateur et font, grâce aux réseaux sociaux, les réputations, bonnes ou mauvaises, qui affectent les produits et leurs marques.

Certaines orientations relèvent de la « mode » et feront long feu, d'autres affectent plus significativement les biens qui seront consommés dans l'avenir. En matière de produits agricoles, une « rationalisation » des choix devrait vite s'imposer, comme le pense Maximilien Rouer¹⁶, en élargissant et diversifiant une expérience de type Yuka¹⁷. Les distributeurs devront, à terme, s'y plier.

Sur d'autres biens, moins périssables, le caractère local et artisanal de la production s'avère moins déterminant. Il donne lieu, toutefois, à une inflexion des critères de choix « en conscience » des acheteurs, qui interroge dès aujourd'hui leurs distributeurs.

Car, au-delà des types de biens et de leur fabrication, c'est le mode de distribution qui bouleverse tout particulièrement les filières mises en place depuis la Seconde Guerre mondiale. D'abord par une concurrence accrue des types de réseau de distribution (coûts/qualité, coopératifs/artisanaux...) et, bien sûr, du fait du développement du e-commerce.

Et en ce qui concerne les réseaux traditionnels, Pascal Madry¹⁸ se veut catégorique : depuis vingt ans, la stabilisation de la consommation rencontre une surproduction des surfaces immobilières « traditionnelles » développées pour la satisfaire. C'est marginalement la faute au déploiement de certains circuits courts et même très peu du e-commerce centrés sur des produits différents, mais surtout le fait d'une suroffre immobilière coupable qu'il va falloir purger.

DES PRODUCTEURS PLUS RESPONSABLES ET DES DISTRIBUTEURS PLUS CRÉATIFS

Certes les distributeurs font assaut d'imagination pour stimuler la consommation ou simplement tirer leur épingle du jeu, chacun mettant en avant ses atouts particuliers. Certes toutes les tailles d'équipements ne sont pas menacées selon leur âge de création ou l'économie générale des lieux où ils sont implantés, mais la purge ne se fera pas sans dégâts.

Et l'on voit bien les réponses des exploitants surfer sur les tendances de la nouvelle consommation : accent sur le bio, accueil d'artisans ou réartisanalisation des fabrications *in situ*, initiatives sur le packaging ou en matière d'économie circulaire, développement du conseil et retour de vendeurs qualifiés sur l'usage des produits, création de « marques » de confiance...

Serge Papin¹⁹ explique clairement ces stratégies qui collent fortement aux nouvelles exigences des consommateurs, par la mise en avant d'une distribution plus interactive et professionnalisée : elles se bâtissent sur le rejet des grands groupes de distribution vus avant tout comme des industriels, mais cherchent surtout à sortir le mieux possible d'une crise de perte de confiance, de surproduction en périphérie urbaine et de rejet du gigantisme déshumanisant.

Pour les distributeurs de produits périssables, il s'agit d'un combat qui a peu à voir avec le e-commerce, mais plus avec la traçabilité et les circuits courts. Cette bataille reste à venir sur les produits stockables. Non que cette forme de distribution en ligne ait pris une part de marché insupportable : elle a surtout concerné une frange particulière de la population, des produits bien spécifiques, ou stimulé la consommation dans



certaines zones géographiques trop à l'écart du commerce physique.

Mais prendre des parts significatives du grand marché existant est un autre défi, et Albert Malaquin²⁰ l'illustre bien lorsqu'il montre les efforts faits, non pas pour promouvoir l'achat à distance (La Redoute l'avait fait depuis longtemps!), mais pour créer une relation nouvelle et séduisante avec le consommateur permettant d'éviter le passage par un immobilier de présentation et de démonstration. La lutte pour limiter la surface immobilière à créer, et donc en diminuer la rente, s'engage sur des bases élevées de technologie et d'aptitude à séduire le consommateur.

La capacité du dialogue numérique et la visualisation contextuelle sont utilisés avec talent pour réinventer des boutiques virtuelles plus attrayantes que leurs équivalents physiques: organisation de la vente par thématique de mode de vie plutôt que par classement abécédaire ou par produit, contextualisation d'utilisation et simulations d'usage, multiplication des tests et essayages, tout un arsenal de démonstration se développe au-delà de l'espace physique contraint de la boutique artisanale ou de succursale. La vente y est ouverte sept jours sur sept et vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

Il faut «ré-enchanter la vente!» proposait une auditrice. À ce jeu, ce n'est pas forcément le numérique qui va perdre... Mais c'est probablement la qualité de la vie sociale dont le commerce a toujours été un des ferments et la base la plus efficace du vivre en société.

Et cela même si l'analyse de Pascal Madry désigne l'écran interactif avec ses possibilités étonnantes comme successeur «historique» de la vitrine de démonstration des boutiques du 19^e siècle, qui avaient elles-mêmes mis au rencart les étals de vente du monde ancien...

Mais au-delà de la lecture du commerce comme moyen de faire société et ville car privilégiant le contact et la rencontre entre les habitants, pour disposer de l'objet de son achat, il faut bien, à un moment, le prendre en main!

Dès lors, pour mesurer l'impact possible de la numérisation faut-il rentrer dans plus de détails sur les séquences du processus commercial: *fabrication – démonstration – vente – mise à disposition* afin de proposer des formules alternatives sur les seuls segments où ne risquent pas d'être affecté le rapport individuel et social à l'acte d'achat?

Pour Albert Malaquin, au-delà de la mise en valeur des biens proposés au point de vente, comme le numérique permet de la réinventer, la grande évolution à attendre

reste de nature logistique et porte sur le circuit de distribution. C'est sur cet aspect que des bouleversements sont encore à venir. Le circuit complexe de déplacement des êtres et des marchandises, qui sous-tend chaque vente de bien entre le fabricant et l'utilisateur final, n'est qu'au début de sa redéfinition, sans qu'*a priori* une séquence particulière soit à mettre en exergue. D'ailleurs, Amazon ne veut être considéré ni comme une plateforme de vente ni comme un logisticien de la distribution, et l'utilisation de la boutique physique reste à son ordre du jour, au moins comme modalité particulière dans le processus de présentation de l'offre gérée globalement.

Pour Albert Malaquin, l'existence de «démonstrateurs» restera de mise, même si toute marchandise n'y est pas emportable. Et l'on peut imaginer la multiplication de petites structures de vente portant, par exemple, sur 5000 biens effectivement disponibles, mais servant de showroom pour les 12 000 références en moyenne des hypermarchés. Les 7000 autres articles pouvant alors être livrés sur commande ou emportés en drive plus tard.

Reste que pour la zone urbaine dense, c'est du point de vue de la consommation énergétique, et surtout de la manière dont est traité le dernier kilomètre, que les innovations viendront et seront déterminantes.

Diverses formules ont été comparées en termes d'efficacité de distribution, d'emplois créés, d'immobilier et de foncier consommés, d'énergie dépensée à acheminer les produits physiques. La meilleure formule reste de loin celle où le consommateur se responsabilise, à pied ou en moyen de transport doux, sur ce dernier kilomètre. Cela veut-il dire systématiser un immobilier de stockage-relais au plus fin des quartiers urbains denses de demain, pourquoi pas? C'est là que l'appel au multiusage des bâtiments tertiaires et, en particulier, les existants montre tout son intérêt. De nombreuses expériences, en France comme à l'étranger, sont en cours à ce sujet: l'immobilier potentiel ne manque pas, mais la souplesse juridique un peu plus!

C'est pourtant sûrement la voie à explorer en priorité, et pas seulement pour la distribution commerciale, mais également pour le maintien de services publics ou privés de proximité.

Cette souplesse des usages sur l'immobilier existant et leur rentabilité d'occupation sur une plage horaire segmentée constituent une orientation tout aussi intéressante qu'en «miroir» l'intérêt manifesté par les développeurs commerciaux pour exploiter les flux de déplacement existants et les principaux *hubs* (gares et stations) qui les ponctuent, dans le but de leur faire irriguer des lieux d'usage plus différenciés.

COMMERCER SUR LES FLUX PLUTÔT QUE CRÉER DES FLUX POUR COMMERCER

Car rapprocher la consommation de ces flux, c'est bien partager l'impact énergétique lié à ces derniers. C'est surtout inverser la logique de la « machine » à consommer optimisée (l'hyper) et desservie par l'automobile, donc nécessitant d'impressionnantes nappes de parkings et cause d'une importante artificialisation des sols.

Pour les exploitants des flux existants, cela ne doit cependant pas apparaître comme la panacée. Il faut d'abord distinguer déplacements interurbains, qui ne sont guère générateurs de consommation domestique, même s'ils concentrent au sein de quelques grands *hubs* internationaux d'imposantes cohortes de voyageurs. Peu consomment, si ce n'est pour une alimentation d'appoint, quelques objets de première nécessité et des cadeaux, même de luxe et légers, à rapporter chez soi.

L'importance des flux fait pourtant d'un projet de type Gare du Nord un champ d'exploitation et d'innovation à suivre, même si, comme le souligne Raphaël Ménard²¹, les contraintes des voyageurs (horaires fixes, acheminement aisé et rapide vers les quais de départ) ne sont pas toujours compatibles avec la flânerie de l'acheteur indécis et le circuit optimisé d'un bon merchandising.

Il en va autrement pour les déplacements pendulaires au sein de métropoles créant quotidiennement des flux complexes et diversifiés entre principales zones d'habitat et pôles d'emploi ou de services publics et privés.

Dès lors, ce phénomène de gares « régionales » multi-services se développe au sein des cités européennes, comme en témoignent les nombreux appels d'offres lancés par les compagnies de chemin de fer auprès d'investisseurs et exploitants en immobilier commercial²². Ils ne constituent pas des pôles aussi importants en nombre de voyageurs, mais peuvent évoluer en *hubs* de services aux particuliers où le commerce de détail cohabite souvent avec des aménités complémentaires publiques ou privées.

Quant à la desserte infrarégionale, de type Grand Paris Express (GPE), au sein de la partie dense de la métropole francilienne, si elle s'apprécie par un nombre de gares important, peu sont susceptibles de flux aptes à générer de tels *hubs*. Pour une dizaine d'entre elles seulement existe l'opportunité de renforcer la trame d'une pluricentralité où se conjuguent diversité des services et développement immobilier d'emploi et d'habitat, et c'est déjà pas mal...

Encore faut-il trouver un relais déterminé auprès des collectivités territoriales pour appuyer une telle stratégie. Or beaucoup sont, au contraire, assez frileuses, craignant un déploiement de cette centralité au détriment des centres communaux d'origine et de leur infrastructure commerciale traditionnelle.

C'est un vrai débat politique qui n'a pas fini d'opposer les points de vue et les conceptions de la périphérie parisienne entre volonté de créer des pôles secondaires forts et maintien d'un tissu de banlieue plus lâche et résidentiel en contrepoint d'un centre fort toujours plus équipé, constitué par une ville capitale élargie à ses communes limitrophes.

De toute manière, et de façon moins politiquement structurante, les gares du GPE peuvent quand même permettre aux voyageurs d'optimiser leur temps de déplacement. Lieux *a minima* de commerces de proximité et relais de services collectifs, ils peuvent aussi participer à une séquence de la distribution moderne, entre une commande dématérialisée et le retrait des marchandises en gare, à condition que les accès pour livraison et le stockage nécessaire aient été pensés préalablement (accès aux camionnettes et zones de déchargement). Le témoignage d'Albert Malaquin s'avère intéressant sur ces boutiques dont une grande partie du chiffre d'affaires passe par Internet, mais dont la fonction de retrait physique des biens devient essentielle, ce qui oblige à une gestion fine de la rente immobilière en rapport avec le chiffre d'affaires effectivement réalisé et non généré *in situ*.

Dans ce contexte, l'organisation des transports collectifs d'une grande région métropolitaine devient l'enjeu d'une approche multidimensionnelle, non seulement en matière d'interface entre modes de déplacements, mais également de multiusage des infrastructures immobilières.

À l'instar de telle gare des Hauts-de-Seine, faisant office de hall d'accueil partagé pour un ensemble d'activités tertiaires, à moins que ce ne soit le hall des entreprises et services publics concernés qui fasse office d'exutoire pour la station abritée en sous-sol !

Dans ce cas, au multiusage fonctionnel, qui pourrait devenir la règle de conception pour les pôles immobiliers principaux structurant le réseau des transports collectifs, s'ajoute une réflexion essentielle sur la verticalité de la structure, dont fondations et sous-sols doivent être conçus à la fois pour un complexe immobilier de services et pour la gestion des déplacements urbains et de leurs interfaces.



Ainsi apparaît, en écho à Martin Vanier, cette définition du territoire comme espace ouvert fait de flux et de réseaux, et non d'un espace périmétré physique destiné à accueillir une seule activité qui en détermine de manière exclusive le dedans et le dehors.

Certes, il existe des fonctions et leurs contraintes, et l'administration du territoire ne s'organise guère sur des espaces sans limites reconnues. Mais l'Insee elle-même a fait évoluer depuis 50 ans sa définition statistique de l'entité urbaine afin de la caractériser au mieux de sa réalité de vie. Après la stricte définition administrative de la commune, elle avait défini l'« unité » urbaine sur une base physique de continuité du bâti²³ ; elle privilégie aujourd'hui dans « l'aire » urbaine les flux d'échanges qui concernent ses habitants²⁴.

Pour une grande métropole comme Paris, si la commune capitale reste Paris, l'unité urbaine y ajoute un peu plus que la première couronne administrative. Quant à l'aire urbaine, elle est plus grande que la région Île-de-France...

On voit donc que le Grand Paris, selon la dimension que l'on prend pour l'étudier et le décrire, ainsi que ses relations au territoire national, peut concerner des espaces variés aux contours parfois limités mais qui l'obligent aussi à se projeter au-delà de la seule agglomération physique.

Et plutôt que d'opposer des découpages primaires entre eux, cristallisés dans leurs enjeux politiques, faut-il considérer que plusieurs d'entre eux sont à la fois concernés et nécessaires pour faire vivre le concept de Grand Paris, selon la nature des problèmes qu'on peut y traiter avec pertinence. Et s'il s'agit des échanges de biens et services concernant les habitants, on vient de le voir, cela relève avant tout d'un espace de type « aire urbaine/région ».

Compte tenu de ce que ces échanges représentent pour que se construise une métropole inclusive, que s'organise la multipolarité du développement, que s'exerce la mobilité indispensable à une urbanité perçue et vécue, qu'y soit relevé l'enjeu énergétique recouvrant les flux générés, la région Île-de-France constitue, à l'évidence, l'espace géographique où doit se projeter et se gérer, en cohérence, une métropole urbaine de douze millions d'habitants. Et la gestion des mobilités, pour en équilibrer les sous-espaces dans un souci d'inclusion globale, constitue le cœur du sujet métropolitain, aux conséquences très concrètes sur le bien-être ou le mal-être perçus, générateurs des contestations sociales et citoyennes.

GÉRER LES CONTRADICTIONS D'UN ÉCO-SYSTÈME URBAIN TOUJOURS PLUS COMPLEXE

Certes, nous dit Michel Lussault, dans un système urbain qui a atteint un tel degré de complexité à des échelles inconnues jusqu'à présent, les dimensions que doit prendre la gouvernance sont plurielles et il ne faut pas laisser un « découpage spatial » pertinent sur l'une d'entre elles s'imposer, alors qu'il ne le serait pas sur nombre d'autres. C'est sur l'image de « l'écume » affleurant sur le déferlement de vagues aux dynamiques différentes que devrait se bâtir la gouvernance urbaine au sens large. Du problème de l'eau et des bassins versants à celui de la proximité des citadins et de leur quotidien, c'est à un ensemble de structures « sociales » de gestion qu'il faut donner la possibilité de s'exprimer pour que toutes les dimensions soient traitées de manière pertinente et démocratique.

Or, toutes ces dimensions génèrent des contradictions, de la « dispute », dont le système politique doit assurer la régulation au nom de l'intérêt général. Et il faut en accepter les limites et les « compromis » même frustrants. La recherche du consensus global semble devenue illusoire au sein de ces grandes concentrations urbaines. Le vocabulaire de la musique et de l'harmonie, souvent utilisé en planification urbaine, est sans doute peu approprié, sauf s'il intègre celui de la « gestion des dissonances » et des constructions sérielles, afin qu'elles puissent réellement s'exprimer mais qu'un cadre démocratique en constitue la matrice.

Si le « parlement » d'une métropole n'est pas seulement celui de la plus grande structure concernée, doit-il être, dès lors, un lieu de régulation de l'ensemble des « disputes » qui naissent dans la gestion de ces différentes entités, et celui de leur arbitrage ? Vrai problème ou simple nuance, cela rejoint probablement la mise en place de nouvelles légitimités et formes de dialogue démocratique.

Cette réflexion est d'abord un rappel de la complexité et de la multiplicité des mécanismes qui concourent au développement des métropoles. Mais cette image des vagues et de l'écume renvoie aussi aux phénomènes naturels et du « vivant » que Philippe Chiambaretta²⁵ met en exergue dans le dernier numéro de la revue *Stream* consacré à l'architecture dans la société moderne²⁶ : cette démarche inspire donc aussi les interrogations de la maîtrise d'œuvre architecturale et urbaine !

La recherche des solutions pour demain ne réside pas seulement dans l'évolution des fonctions et des cadres politiques, fussent-ils intelligemment prospectifs, ou dans la correction des dérives de l'anthropocène en

MISE EN PERSPECTIVE

ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN

inventant des formes urbaines plus respectueuses de l'environnement. Elle réinterroge les adaptations dont la nature se montre capable, en les remettant à l'œuvre au cœur de nos villes. Leurs inventions les plus improbables pour s'épanouir dans la complexité et trouver les antidotes aux problèmes rencontrés font de la créativité des organismes vivants, pour se jouer des évolutions contraires qui les menacent, des exemples à méditer, et suivre parfois.

Plus prosaïquement, une réflexion comme celle sur le devenir des Champs-Élysées illustre ce que pourrait être le retour aux origines fonctionnelles d'une artère (le vivant !) faite initialement pour la rencontre et l'échange, devenue pour cela une référence mondiale mais qui a dérivé depuis dans l'outrance de la circulation automobile, jusqu'à devenir une autoroute urbaine destructrice de contenu social et menacée par l'infarctus. Le désamour des Parisiens pour ce lieu (*a contrario* des touristes encore trompés par une image révolue) nécessite le retour à la vocation première de cette fonction d'échange entre espaces de la ville qui autorise l'enchantement de la rencontre urbaine. La nature doit y reprendre sa place originelle et guider l'ensemble des réponses, en termes de forme, à cette nécessité de retisser du lien et du partage au sein d'une métropole d'attractivité mondiale.

C'est dans le même esprit, que l'on peut redéfinir de manière innovante les lieux d'échange de masse que sont devenues les grandes gares métropolitaines. Raphaël Ménard nous montre comment, malgré des contradictions parfois réelles entre les fonctions multiples de tels espaces, une conception d'ensemble permet de faire que ces lieux logistiques génèrent de véritables quartiers de ville porteurs d'urbanité grâce à la transversalité qu'on y organise et les atouts de centralité qu'ils possèdent.

VERS UN IMMOBILIER DE SERVICES PUBLIC-PRIVÉ CRÉATEUR DE CENTRALITÉ

L'agglomération urbaine de demain ne séparera plus les fonctions, en particulier la logistique nécessaire à la vie quotidienne parce que considérée comme une contrainte d'usage, mais qui saura, au contraire, les conjuguer pour créer, en profitant de la dynamique des flux engendrés, plus d'urbain à vivre et un surcroît d'innovation collective.

Certes, les concepteurs des grands *hubs* liés aux déplacements auront toujours la priorité de favoriser la qualité du service premier : assurer les conditions de sécurité pour le transit et optimiser l'efficacité du mode de déplacement. Mais ils auront à cœur

d'optimiser ces « non-lieux » sociaux mais de pure fonctionnalité, en de vrais lieux où le brassage social est maximal et offre aux métropoles une opportunité de partage et d'échange exceptionnelle. Des initiatives, comme l'installation de pianos en libre-service ou l'accueil d'expositions photos, leur confèrent déjà une dimension culturelle, elles témoignent de l'émergence de ces lieux logistiques au niveau de la production d'urbanité.

En ce qui concerne les gares héritées d'époques où le mode thermique de transport exigeait de son immobilier de grandes hauteurs pour évacuer les fumées et d'importants espaces de stockage pour l'eau et le charbon, elles offrent, aujourd'hui, des opportunités exceptionnelles pour optimiser la transition énergétique (surfaces de captage solaire, en particulier), diversifier les usages (espaces immobiliers disponibles), redéployer une certaine biodiversité (importants espaces de liaison), rentabiliser les investissements sur de nouveaux services urbains et réinventer des lieux de vie partagés par le très grand nombre. Le projet EMC² (Énergie Matière Carbone Climat) de la SNCF devra dépasser l'engagement de cette institution dans la transition écologique, en contribuant, dans une collaboration organisée avec le secteur privé, à la création des quartiers exemplaires et innovants de la ville de demain.

La pérennisation de lieux physiques existants au profit de l'accueil des échanges, des services et du commerce paraît donc promise à un bel avenir dans cette logique de structuration urbaine métropolitaine, de réutilisation d'immobiliers conçus à d'autres époques et dans une perspective de re-création fonctionnelle, de multiusage et de contribution à des centralités alternatives autres que commerciales.

En revanche, si cette intensification de l'utilisation des flux existants ouvre des opportunités nouvelles, c'est vers les hypermarchés classiques que l'inquiétude se développe, dans un contexte d'évolution territoriale asymétrique, de consommation globalement stagnante et d'émergence d'autres modes de fabrication ou de distribution.

Pour Pascal Madry, ce n'est pas dans la grande périphérie que le problème se pose le plus : la lutte contre le mitage foncier et la volonté de densification des nouveaux faubourgs pour des raisons avant tout énergétiques ont permis d'éviter les excès de production immobilière, les collectivités et les distributeurs préférant conforter ou redévelopper leurs outils existants dans une première périphérie déjà partiellement densifiée.



C'est dans cet espace intermédiaire, où ont pris place les grandes implantations de la fin du 20^e siècle, que l'inquiétude grandit, et ce n'est donc pas seulement une interrogation liée à la taille des villes. Trois situations se présentent partout :

- La première plutôt favorable fait que les centres commerciaux, construits à l'origine dans les « champs » avec des parkings en surface, ont été rattrapés par un espace urbain dense et profitent d'une situation favorable en termes de marché potentiel. Ils peuvent alors faire l'objet d'un redéveloppement, en liaison avec les collectivités territoriales, et constituer la composante d'un quartier urbain plus diversifié, où se côtoient activités publiques et services privés et où une mutation des espaces de stationnement autorise l'usage partagé des lieux avec un retour intelligent de la nature en son sein : l'émergence d'une véritable centralité urbaine secondaire devient possible.
- La deuxième, *a contrario*, fait que l'obsolescence des centres se heurte à une paupérisation de la population, ce qui rend difficile la rentabilisation d'un réinvestissement sur l'objet existant. C'est le cas pour certains Hypermarchés installés dans les quartiers difficiles : le repli sur la consommation courante, l'abandon de la diversification vers des produits plus haut de gamme, la priorité absolue mise sur le prix des produits ont toutes les chances de constituer les options de cet immobilier pour l'avenir, à travers un discount peu favorable à la qualité urbaine.
- La troisième relève de la surproduction des outils de distribution, malgré une situation socioéconomique stabilisée : une « purge » immobilière sera difficile à éviter, malgré le maintien du commerce de proximité, la croissance du rôle de stockage et de retrait de marchandises appuyés sur le drive et un e-commerce grandissant pour la distribution des biens. Certaines friches urbaines en mal de reconversion risquent de voir le jour et de durer. Seuls les immobiliers commerciaux les plus récents ou les plus innovants sur le plan de leur attractivité subsisteront.

LE E-COMMERCE, ARBITRE DU BUDGET DES CONSOMMATEURS

C'est dans ce contexte qu'un financier, comme Xavier Lépine²⁷, place en priorité son analyse sur la « concurrence » entre commerce physique et e-commerce. Pour lui, le commerce restera toujours sanctionné par les capacités financières des consommateurs qui arbitrent leurs aspirations et leurs besoins. La hausse du pourcentage des dépenses contraintes amplifie ce phénomène et pour beaucoup, le défi de la qualité du service associé n'est pas relevable.

Et si l'émergence du numérique peut concerner toutes les formes de la distribution, y compris les plus traditionnelles dont la boutique, le e-commerce touchera, avant tout, le grand public à travers ce qu'il apporte dans la solution de l'équation du prix final : le phénomène du *cash and carry*²⁸ est d'abord non pas une solution pour gagner du temps, mais une solution pour éviter le coût de la livraison.

Au sein d'une population à fort revenu moyen, acquitter un prix plus élevé n'est guère un problème si celui-ci comprend un surcroît de services (livraison en particulier) susceptibles d'ailleurs de créer des compléments de revenus aux moins aisés. Une logistique nouvelle appuyée sur un emploi peu qualifié et faiblement rémunéré permet, à coût peu apparent, de financer une montée en régime du e-commerce, qui n'est pas un miracle du numérique mais bien une « uberisation » de fonctions annexes, que Xavier Lépine appelle une « domestication » du service collectif. Plus le niveau de dispersion des revenus est grand sur un territoire, plus le e-commerce peut s'y développer par la complémentarité entre, d'une part, le fait de pouvoir se payer un service et, d'autre part, d'y trouver la main-d'œuvre peu qualifiée nécessaire (en particulier pour gérer le retour de marchandises). Cause très différente, bien sûr, de celle qui fait monter le taux du e-commerce dans les zones très périphériques ou enclavées, à distance élevée des espaces physiques de distribution.

Et, c'est économiquement, dans cette montée des disparités de revenus, et de créations d'emplois peu qualifiés, en particulier au sein des métropoles, que les investisseurs voient les raisons d'investir dans le e-commerce, au détriment de l'achat traditionnel des murs dans un cadre de foncière. Sur les dix années écoulées, les entreprises du e-commerce dégagent une rentabilité moyenne de 12 % contre 6 % pour le commerce proprement dit et 8 % pour les foncières spécialisées. Et l'évolution récente est loin de corriger ces écarts.

Sur ces dix mêmes années, l'immobilier commercial a représenté 22 % du volume des investissements. Il n'en représente plus désormais que 15 %. Tout cela traduit une défiance nouvelle vis-à-vis de l'immobilier commercial qui s'exprime également dans l'incohérence de la relation entre l'actif net des foncières spécialisées (mesure objective d'une valorisation immobilière par les loyers perçus) et la valeur d'échange de leurs actions sur le marché (60 % pour Unibail dans un passé récent, par exemple).

La crise réelle de l'immobilier commercial, d'abord fondée sur une surproduction objective mais localisée de m² de surfaces de ventes, des analyses macrofinancières de type boursier et quelques fantasmes sur le

MISE EN PERSPECTIVE

ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN

déploiement du e-commerce, perturbe ainsi les investisseurs du secteur, responsables et inquiets de ce qui sous-tend de tels écarts de valeur. La purge d'un certain immobilier commercial de proche périphérie et de villes moyennes en stagnation économique est probablement un préalable à la reprise de confiance, mais sera-ce suffisant ?

Car les bouleversements que nous avons évoqués, tant du fait du déploiement de la vente en ligne que de l'évolution des budgets des ménages, de la conscientisation des consommateurs et de l'émergence de nouvelles conceptions des espaces d'échange dans la Société des Urbains, présagent d'un repositionnement plus fondamental dans les années à venir, tant de la filière commerciale elle-même que de celle des producteurs d'un immobilier adapté.

QUELQUES IDÉES FORCES...

...pour mettre en perspective l'ensemble de ces réflexions sur les échanges de biens et services au sein de la « ville de demain ».

Le développement spatialement asymétrique des pays développés provoque, avec le phénomène de métropolisation, l'explosion des déplacements urbains et nécessite une gestion de la **mobilité** garante de l'inclusion de tous. Il engendre aussi des différences de santé économique locale, voire de solvabilité de la demande, entraînant une plus ou moins grande capacité de développer toutes les offres de biens et services dans un contexte de consommation décroissante. Ce fait économique territorial explique la crise que certaines trames commerciales traditionnelles connaissent déjà, plus que la diversification grandissante des réponses elles-mêmes, en particulier celle liée au e-commerce.

Il paraît avéré que la création physique d'espaces traditionnels de ventes au cours des quinze dernières années a globalement dépassé les besoins, ce qui est un moindre mal dans le fonctionnement interne des métropoles en plein essor, mais provoque des déséquilibres sérieux dans d'autres situations et, particulièrement, au détriment de l'infrastructure commerciale traditionnelle des centres des villes concernées. Une purge y sera inévitable.

L'image immobilière, si prégnante dans cette lecture du rapport coût/qualité final des produits, est par ailleurs l'objet de stratégies qui brouillent la lecture réelle qu'on peut en avoir selon le mode de commerce pratiqué : petites échoppes de centre-ville déployées par les grands groupes, artisans accueillis au sein des hypermarchés, boutiques virtuelles sophistiquées imaginées pour enchanter l'acte d'achat. En la matière, la frontière entre le **réel** et le **virtuel** devient difficile à

apprécier et particulièrement poreuse, elle interroge la vocation d'échange social et de production d'urbanité dont le commerce a été le premier facteur au cours des âges.

Quant à la demande émanant de la Société des Urbains, elle est façonnée par différentes ruptures de nature anthropologique et s'accompagne d'un changement profond du **comportement** des consommateurs. À la fois plus contraints sur le plan budgétaire du fait de la montée de nouvelles charges permanentes, liées en particulier aux applications numériques, plus conscients de l'impact planétaire de la production des biens et plus informés sur la qualité des objets qu'ils achètent, ils cherchent de nouvelles références dans les mouvements, parfois accompagnés d'effets de mode, qui prônent de consommer autrement.

Privilégier le « local » et refuser « l'industriel » sont à la pointe de ces comportements, même s'ils ne sont pas toujours un gage de qualité et que l'on y confond deux dimensions parfois contradictoires entre écologie de la distribution et écologie de la fabrication. Ils changent le regard sur l'importance des interfaces immobilières (boutique indépendante, hypermarché, complexes commerciaux) souvent accusées de faire consommer plus, alors qu'il conviendrait de consommer mieux.

La bataille sera donc rude et elle n'est pas imputable qu'à la recherche d'une optimisation pour le consommateur des diverses séquences du processus commercial (l'exposition des biens, leur vente, leur retrait). Elle est le fruit de bien d'autres évolutions urbanistiques dont le rapport centre/hinterland rural au sein des métropoles, mais surtout de l'optimisation énergétique indispensable tout au long du processus de fabrication/distribution des biens et services.

On le sait, la création de très grandes entités urbaines démultiplie les flux de déplacements du fait de la diversité croissante de ce qui les motive, et la mobilité des personnes est au cœur des politiques publiques pour éviter l'exclusion citoyenne tout autant que pour réduire les pollutions ou, plus généralement, économiser l'énergie dépensée.

L'ampleur des transports collectifs, l'addition de plusieurs ferments de la centralité pour consolider l'**armature** de ce réseau urbain font des axes de déplacements et des *hubs* qui se constituent à leurs intersections principales les nouveaux lieux protégés pour organiser les échanges dans la ville de demain et inventer une nouvelle urbanité.

De la création de « machines à vendre », installées dans un immobilier spécialisé et où l'on se rend en voiture, si possible stationnées en surface (artificialisation accélérée des sols), à l'**exploitation des flux** et de leurs croisements pour inventer un immobilier multiusage



porteur de diversité des échanges, le modèle commercial se trouve confronté à un paradigme nouveau fondé sur la complémentarité et la transversalité. Et si les très grands objets commerciaux concernent avant tout les *hubs* internationaux (gares internationales, aéroports...), ils touchent désormais une maille plus fine liée aux déplacements métropolitains pendulaires. Et avec des ambitions plus mesurées, l'ensemble du réseau immobilier d'exploitation lié à la mobilité participe à la réflexion sur le commerce, mais aussi les services publics, comme en témoigne l'opération 1000 gares de la SNCF, mais aussi certains projets de La Poste ou des services fiscaux.

Quant au commerce, en jouant de tous ses instruments (e-commerce, trame des indépendants, discounters, grandes distributeurs et exploitants, commerce coopératif et circuits courts...), il doit permettre de couvrir l'ensemble des besoins qui n'impliquent pas un modèle unique de réponse à une population citoyenne aux aspirations de plus en plus diversifiées. Il est appelé dans ce moment unique de son histoire à participer à l'invention des formes nouvelles d'un **immobilier multiusage** apte à réduire son empreinte environnementale et sa consommation énergétique.

La résolution de l'équation de solvabilité, à laquelle le défi du plus grand nombre le contraint, reste primordiale et ne peut se contenter d'un slogan sans réponse avérée et ressentie du type : « une consommation de qualité accessible à tous au moindre coût possible ».

La gouvernance métropolitaine, en particulier dans sa dimension la plus régionale, celle qui englobe la réalité des échanges engendrés, devient l'action institutionnelle principale, fondée sur sa responsabilité dans la mobilité qui ne se résume pas à transporter des voyageurs en grand nombre et dans les meilleures conditions de confort et d'intermodalité possibles, mais comprend bien l'enjeu de la **polycentralité** de territoires multimillionnaires en habitants, confrontés au défi de l'optimisation énergétique et de l'inclusion.

Il n'y a pas de périmètre idéal et de contour toujours pertinent, permettant la maîtrise de toutes les dimensions de la métropolisation, mais il y a nécessité de réguler des espaces fonctionnels différents qui se recouvrent partiellement et se rencontrent souvent conflictuellement lorsque plusieurs dimensions s'y expriment à la fois. L'image de l'écume sur le déferlement des vagues d'ampleurs diverses exprime la nécessité d'une gouvernance des échanges sur des espaces mouvants et en perpétuelle interaction. Elle rend illusoire l'idée du territoire fermé où tout se résout harmonieusement à travers l'élaboration d'un consensus. L'image du chef d'orchestre, souvent appliquée au gouvernement public des territoires, prend là son sens plein, mais dans une version sérielle de **gestion des dissonances** émanant de territoires pourtant intrinsèquement pertinents sur des fonctions particulières.

Le Grand Paris doit trouver une telle modalité de gestion autour de sa « région » naturelle destinée à y occuper une place centrale, car seul espace où se conjuguent les déplacements et les échanges dans leur globalité, et ce dans un cadre démocratique et interactif renouvelé.

1 Michel Serres : philosophe, historien des sciences et homme de lettres français, grand témoin du colloque 2010 de la Fondation Palladio.

2 Bernard Stiegler : philosophe, directeur de l'institut de recherche et d'innovation (IRI), grand témoin du V^e cycle Palladio.

3 Jean Viard : sociologue, directeur de recherches associé CNRS au CEVIPOF.

4 Jean Carassus : professeur à l'École des Ponts ParisTech.

5 Pierre Veltz : professeur émérite à l'École des Ponts ParisTech.

6 Michel Lussault : géographe et directeur de l'École Urbaine de Lyon.

7 Selon la terminologie de Pierre Veltz.

8 Concept développé par Paul Krugman.

9 Paul Krugman : prix Nobel d'Économie en 2008.

10 Laurent Davezies : économiste, titulaire de la Chaire « Économie et développement des territoires » du CNAM.

11 Martin Vanier : géographe professeur à l'École d'urbanisme de Paris, directeur d'études chez Acadie.

12 Patrick Braouezec : président de Plaine Commune.

13 Dominique Boullier : professeur en sociologie à Sciences Po Paris, spécialiste des usages du numérique et des technologies cognitives.

14 Henri Lefebvre [1901-1991] : philosophe qui s'est consacré à la sociologie, la géographie et au matérialisme historique.

15 Cécile Desauvay : directrice d'études à Futuribles, spécialiste des questions de consommation et de mode de vie.

16 Maximilien Rouer : biologiste et ingénieur agronome, directeur du développement et porte-parole de Ferme France.

17 Yuka : application permettant d'analyser les étiquettes alimentaires et d'évaluer l'impact du produit sur la santé.

18 Pascal Madry : directeur de l'Institut pour la Ville et le Commerce.

19 Serge Papin, ancien président de Système U.

20 Albert Malaquin : président d'Alfa Patrimoine.

21 Raphaël Ménard : président du directoire d'Arep, agence d'architecture et d'urbanisme de SNCF Gares & Connexions.

22 À l'instar de celui récemment remporté par Altarea-Cogedim en Italie.

23 200 mètres non bâtis entre deux communes rompent leur lien d'appartenance à l'agglomération.

24 Ensemble de communes d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine) de plus de 10 000 emplois et par des communes rurales ou unités urbaines, dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci.

25 Philippe Chiambaretta : ingénieur-architecte, fondateur de l'agence d'architecture PCA-Stream.

26 *Stream 04 - Les paradoxes du vivant* - 2017. Ce numéro est consacré à l'évolution paradoxale de nos rapports au vivant et interroge la construction de la ville en faisant de la nature un modèle, un outil ou un partenaire.

27 Xavier Lépine : président du directoire du Groupe La Française.

28 Cash and carry : « payez et emportez » est aujourd'hui utilisé pour désigner le commerce de détail sous forme de magasins entrepôts.

Outre leur disponibilité et leur présence tout au long du cycle, les auditeurs sont amenés à contribuer à la réflexion de l'année, d'une part en interagissant avec les conférenciers et en apportant ainsi leurs regards de praticiens; d'autre part, en s'associant à un groupe de travail sur l'un des thèmes traités. Leurs contributions sont présentées ici.



CONTRIBUTIONS DES AUDITEURS

**ÉCHANGER BIENS
ET SERVICES INNOVANTS
DANS LA VILLE DE DEMAIN**

COLLÈGE D'AUDITEURS DU CYCLE 2019



MARRAINE

Valérie Péresse
Présidente
de la Région Île-de-France,
marraine du cycle

PAUL ARKWRIGHT, directeur Financial control & Financial Communication, Covivio
LOUISA BAILECHE, chef de projet Conseil Immobilier, Socotec
PHILIPPE BAMAS, directeur général Spie Batignolles Île-de-France, Spie Batignolles
JÉRÉMIE BASTARD, directeur de projets – développement et grands projets, Société Foncière Lyonnaise
JEAN-CHARLES BOURLIER, directeur général, Climespace
JESSICA BROUARD-MASSON, directrice de l'expertise et des politiques publiques, ANAH
MATHIEU CRÉVOISIER, gestionnaire d'actifs, responsable des Ventes et des Filiales, Epareca
ÉLODIE DALONGEVILLE, responsable BureauLib, Génie des Lieux
MARC DAUMAS, directeur général d'Aire Nouvelle, Groupe Engie
BAUDOUIN DELAPORTE, directeur du développement, Gecina
THIBAUT DESSANDIER, chef de projets, 2ei Veolia
RAPHAËL DREUX, directeur délégué au développement logements multiproduits et grands projets urbains, Linkcity-Bouygues Bâtiment Île-de-France
ALEXIS DUBOIS, directeur du développement, Unibail-Rodamco-Westfield
CAROLINE FORTIER, directrice générale, Sogeprom
FANNY GUYOT, chef de projet urbain, Egis
ÉRIC HOUVIEZ, directeur des grands projets, Viparis



LOÏC JARDIN, directeur asset management, La Française
 GUILLAUME JOLY, directeur Research France, BNP Paribas Real Estate
 JEAN-BAPTISTE LAISNEY, directeur développement hôtellerie et commerce, GA Smart Building
 TRISTAN LEGENDRE, directeur prospective, Artelia
 DAPHNÉ MILLET, directrice RSE, Icade
 OLIVER PAGE, directeur du développement international, SCAU
 GUILLAUME PETIT, directeur Altaproximité et projets mixtes, Altarea Cogedim
 JENNIFER ROCH, responsable acquisition et asset management, Batipart
 VINCENT SADÉ, directeur commercial France-Belgique, Klépierre
 MARC SPEISSER, directeur général adjoint régions en charge du Grand Est, Kaufman & Broad
 JEAN-PHILIPPE SURIAM, adjoint à la cheffe de bureau,
 Secrétariat général des Ministères de la Transition Ecologique et Solidaire et de la Cohésion des Territoires
 GUILLAUME TERRAILLOT, conseiller auprès de la Présidente, Région Île-de-France
 NICOLAS TOMASSO, architecte, Enia Architectes
 MATTHIEU VILLAND, directeur général adjoint en charge des grands projets, Interconstruction
 AGNÈS VIRALLY, directeur juridique adjoint, Poste Immo
 ASTRID WEILL, directeur du développement et des grands projets, Groupama Immobilier

CYCLE 2019 : ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN

FIL ROUGE : Échanger biens et services innovants dans la Ville de demain, c'est repenser l'échange entre producteurs ou entre producteurs et consommateurs, dans un espace-temps bouleversé par l'évolution radicale des modes de vie et la révolution numérique.

La civilisation de l'automobile et la concentration des urbains dans les villes ont fait naître, après la Seconde Guerre mondiale, de nouveaux modes de distribution rompant à la fois avec l'échoppe spécialisée des villes anciennes, l'échange de proximité propre au monde rural, et l'émergence des « grands magasins » urbains nés au 19^e siècle.

Le déploiement de nouvelles formes de distribution multi-produits, l'émergence des hypermarchés de périphérie puis des complexes régionaux réunissant produits et services au sein des plus grands agrégats urbains, ont trouvé dans le développement de la mobilité les flux à nécessaires à leur rentabilité et à leur succès. Ces grands équipements résisteront-ils aux ruptures qui affectent une société traversée désormais par la remise en cause des déplacements polluants, les nouveaux modèles de la e-économie, la réémergence des circuits-courts et le bouleversement sociologique du monde hyper industriel ?

COLLOQUE D'OUVERTURE / 22 NOVEMBRE 2018

SÉMINAIRE 1 : RÉVOLUTIONS URBAINES ET DÉMOGRAPHIQUES : LA SOCIÉTÉ DES URBAINS

18 - 19 JANVIER 2019

GÉRARD-FRANÇOIS DUMONT, géographe, économiste, démographe, recteur, professeur à Sorbonne Université
JEAN VIARD, sociologue, directeur de recherches associé CNRS au CEVIPOF

Le monde rural devenu minoritaire cède la place à une nouvelle civilisation urbaine, à l'émergence de mégapoles et à une hiérarchisation des espaces. La lecture de ces espaces doit faire appel à des approches nouvelles où le temps devient une dimension primordiale avec son corollaire la mobilité. L'allongement de la durée de la vie, l'émergence des vies complètes, l'augmentation du temps libre, bouleversent les déterminants de la consommation, le rapport entre les usages de la ville et l'interaction entre les groupes sociaux aux aspirations différenciées. L'espace urbain et l'émergence d'une nouvelle urbanité exprimeront un nouveau mode d'organiser les échanges entre groupes sociaux, producteurs et consommateurs, mêlant biens de consommation, services publics et privés et loisirs.

SÉMINAIRE 2 : TRANSITION ÉNERGÉTIQUE, RÉVOLUTIONS INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE : QUELS IMPACTS SUR LE COMMERCE ?

8 - 9 FÉVRIER 2019

DOMINIQUE BOULLIER, professeur en sociologie à Sciences Po Paris, chercheur au Centre d'études européennes
et de politique comparée
JEAN CARASSUS, professeur à l'École des Ponts ParisTech

L'organisation de la société des urbains s'appuie fortement sur les grandes métropoles, fruits de l'impact spatial d'une nouvelle économie fondée sur la rapidité des échanges et leur mondialisation. La ville est devenue le catalyseur de la nouvelle croissance liée au monde hyperindustrialisé. La nouvelle civilisation urbaine tend à s'organiser en de vastes territoires où les habitants expriment désormais plus directement leurs choix, conscients des menaces sur leur environnement et aptes à renouer avec des modes de consommation plus vertueux. La notion d'espace-temps utile, de métabolisme urbain, d'immobilier adapté aux nouveaux usages de la ville se transforme tandis qu'émergent à la fois un commerce dématérialisé pour partie et des formes alternatives de distribution. Quels nouveaux paradigmes pour la relation entre producteurs et consommateurs ?

SÉMINAIRE 3 : TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUES ET AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE : QUELS ENJEUX ?

8 - 9 MARS 2019

LAURENT DAVEZIES, économiste, titulaire de la Chaire « Économie et développement des territoires » du CNAM
MARTIN VANIER, géographe, professeur à l'École d'Urbanisme de Paris, directeur d'études chez Acadie

Projeter la ville dans les grands mouvements qui affectent la société des urbains, c'est confronter des évolutions globales à un état d'inégalité inhérent au départ à chacun des territoires. Donner plus de compétitivité à la société urbaine française, c'est savoir reconnaître ces atouts différentiels et en jouer. Dans un contexte de transformation du modèle économique global et de la relation au travail, le positionnement spécifique des territoires tend à se radicaliser. La croissance des pôles urbains actuels sera asymétrique et la migration des habitants vers les lieux les plus attractifs risque de perturber profondément les équilibres territoriaux actuels. Quel rôle jouera dans ce contexte l'organisation du commerce ? Quel apport du e-commerce dans cette attractivité redéfinie, les aspirations des classes créatives et l'invention des nouveaux modes de consommation dont elles sont les leaders ?

MARRAINE

Valérie Péresse
Présidente
de la Région Île-de-France

SÉMINAIRE 4 :

MÉTROPOLISATION ET DIVERSIFICATION DE L'OFFRE COMMERCIALE : QUELLES PERSPECTIVES ?

29 - 30 MARS 2019

CÉCILE DÉSAUNAY, directrice d'études à Futuribles

VALÉRIE LASEK, directrice générale de l'Epareca

PASCAL MADRY, directeur de l'Institut pour la Ville et le Commerce

Les modes de consommation qui évoluent et la révolution numérique, en particulier, peuvent menacer rapidement l'obsolescence des structures d'offre trop liées à l'organisation des villes anciennes ou à des modes de déplacement désormais remis en cause. Une certaine désaffectation des centres urbains, en particulier dans les villes petites et moyennes, prend sa source dans l'émergence de modèles de distribution que leur bâti peut difficilement accueillir ou dans le manque d'espace qu'ils peuvent proposer en matière de stationnement. Parallèlement, une évolution de la conscience des consommateurs vis-à-vis d'une production trop lointaine ou de circuits de distribution trop opaques, crée le chemin qu'empruntent aujourd'hui des formes alternatives d'achat et de vente. Quel avenir pour ces formes de commerce partagées ou coopératives ? Quelle désagrégation possible dans le processus de vente revisitée par la dématérialisation ? Quelles stratégies différenciées entre les grands distributeurs immobiliers et les plateformes de vente en ligne ?

SÉMINAIRE 5 : ÉCHANGER DEMAIN : NOUVEAUX PARADIGMES ET ÉCONOMIE EXPÉRIENTIELLE

12 - 13 AVRIL 2019

ALBERT MALAQUIN, président d'Alfa Patrimoine

SERGE PAPIN, ancien directeur général de Système U

MAXIMILIEN ROUER, porte-parole et directeur du développement de Ferme France

Dans cette ville de demain, métropole ou non, quels types de commerce resteront en concurrence dans la perspective d'une consommation plus informée, plus dématérialisée, plus segmentée entre producteurs, distributeurs et acheteurs, plus soucieuse de l'environnement et du métabolisme urbain (économie circulaire) ? Quelle capacité de développement pour les formes émergentes d'échange et de partage ? Quelle stratégie de résistance pour les groupements de petits commerçants menacés par les puissants distributeurs aptes à gérer les grands nombres ? Quelle perspective pour les nouveaux services en ligne dans cette refonte de l'offre et tout particulièrement pour l'avenir de nos centres-villes (difficulté d'accès et de livraison), voire les équipements obsolètes de la fin du siècle dernier ?

SÉMINAIRE 6 : GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE ET NOUVELLES MOBILITÉS

17 MAI 2019 - VERSAILLES (EN JOURNÉE)

FRANÇOIS DE MAZIÈRES, maire de Versailles

DJAMEL KLOUCHE, architecte, commissaire de l'exposition « Augures » pour la BAP

MICHEL LUSSAULT, géographe, professeur à l'ENS de Lyon, directeur de l'École Urbaine de Lyon

VALÉRIE PÉGRESSE, présidente de la Région Île-de-France, marraine du cycle 2019 de l'Institut Palladio

Nos civilisations avancées ont développé une démocratie dans tous les secteurs de la vie quotidienne. L'émergence des métropoles à un niveau régional apparaît être un enjeu majeur, à la fois pour éviter le gigantisme des métropoles mondiales et pour structurer un territoire en y développant les lieux et les réseaux de distribution capables de s'adapter aux différentes échelles, tout en soutenant une agriculture urbaine destinée à améliorer l'autonomie alimentaire et l'économie circulaire. De ce point de vue, la région Île-de-France est confrontée à une diversité de problématiques commerciales, depuis l'émergence de grands centres à vocation internationale où se mêlent l'échange marchand, les services et l'hôtellerie, jusqu'à l'approche de proximité souvent liée à la pérennité du patrimoine d'anciens villages et au maintien de la vie citoyenne qu'ils autorisent. On n'oubliera pas également le développement de nouveaux services mettant gouvernants territoriaux et citoyens en contact interactif et autorisant des formes alternatives d'échanges en particulier en matière de culture et de loisir.

SÉMINAIRE 7 : L'IMMOBILIER COMMERCIAL DE DEMAIN :

QUELLES FORMES NOUVELLES, QUELLE DÉTENTION, QUEL FINANCEMENT ?

14 - 15 JUIN 2019

PHILIPPE CHIAMBARETTA, architecte, fondateur de l'agence d'architecture PCA-STREAM

XAVIER LÉPINE, président du directoire du Groupe La Française

RAPHAËL MÉNARD, président du directoire de l'AREP

Les incidences de toutes ces évolutions sur la forme que prendront les espaces urbains de demain sont bien sûr très nombreuses. De même la gestion des intérêts contradictoires exige des mécanismes de régulation renouvelés et proactifs. Comment les urbanistes et leurs conseils juridiques les intègrent-ils dans leurs réflexions et comment se traduisent-ils dans la forme urbaine qui en découle ? La détention d'un patrimoine commercial constituera-t-il toujours l'investissement majeur des grands collecteurs d'épargne et des principales foncières ? Les problématiques de circuits-courts, la nécessité d'une plus grande agilité face aux rapides transformations urbaines et numériques n'en constituent-elles pas la limite nouvelle ? Quel avenir pour les formes alternatives de distribution, les centres commerciaux de la fin du 19^e siècle et un nouveau cadre juridique protégeant consommateurs et distributeurs ?

SÉMINAIRE 8 : MISE EN PERSPECTIVE / 5 - 6 JUILLET 2019

GILBERT EMONT, directeur de l'Institut Palladio

DÎNER DES AUDITEURS / 23 SEPTEMBRE 2019

COLLOQUE DE CLÔTURE / 27 NOVEMBRE 2019

Nous remercions le groupe La Française, membre fondateur de la Fondation Palladio, d'avoir accueilli dans ses locaux les séminaires à huis clos du cycle 2019 de l'Institut Palladio, ainsi que la Région Île-de-France et la Ville de Versailles d'avoir reçu l'Institut lors du 6^e séminaire.

CYCLE 2019 : ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN

DÉBAT PUBLIC N°1 : ÉVOLUTION DU COMMERCE : QUELLE CRÉATION DE VALEUR POUR L'IMMOBILIER ?

30 JANVIER 2019

BÉATRICE GUEDJ, directrice de la recherche et de l'innovation de Swiss Life REIM

CHRISTOPHE CUVILLIER, président du directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield

La métropolisation liée à l'évolution asymétrique d'une planète urbaine globalement en croissance, place le réseau des villes dans des situations qui sont loin d'être homogènes. Les différentes formes de la distribution n'y trouvent pas des conditions d'attractivité fondées sur le seul déterminant quantitatif du nombre de consommateurs ou du revenu disponible dont ils disposent. Des formes d'offre adaptées doivent être élaborées, qui conditionnent différemment le succès du commerce de centre-ville, des centres de service de proximité ou des grandes entités multi spécialisées. Quels en sont les déterminants sociaux-économiques et ceux qui contribuent à créer la valeur immobilière ? Quelles interrogations animent les investisseurs de ce secteur et les stratégies qu'ils développent en conséquence ? Quelles innovations sont à envisager pour l'objet immobilier proprement dit ?

DÉBAT PUBLIC N°2 : MOBILITÉ DES PERSONNES ET ÉCHANGES DE BIENS ET SERVICES : QUELS ENJEUX POUR LE GRAND PARIS ?

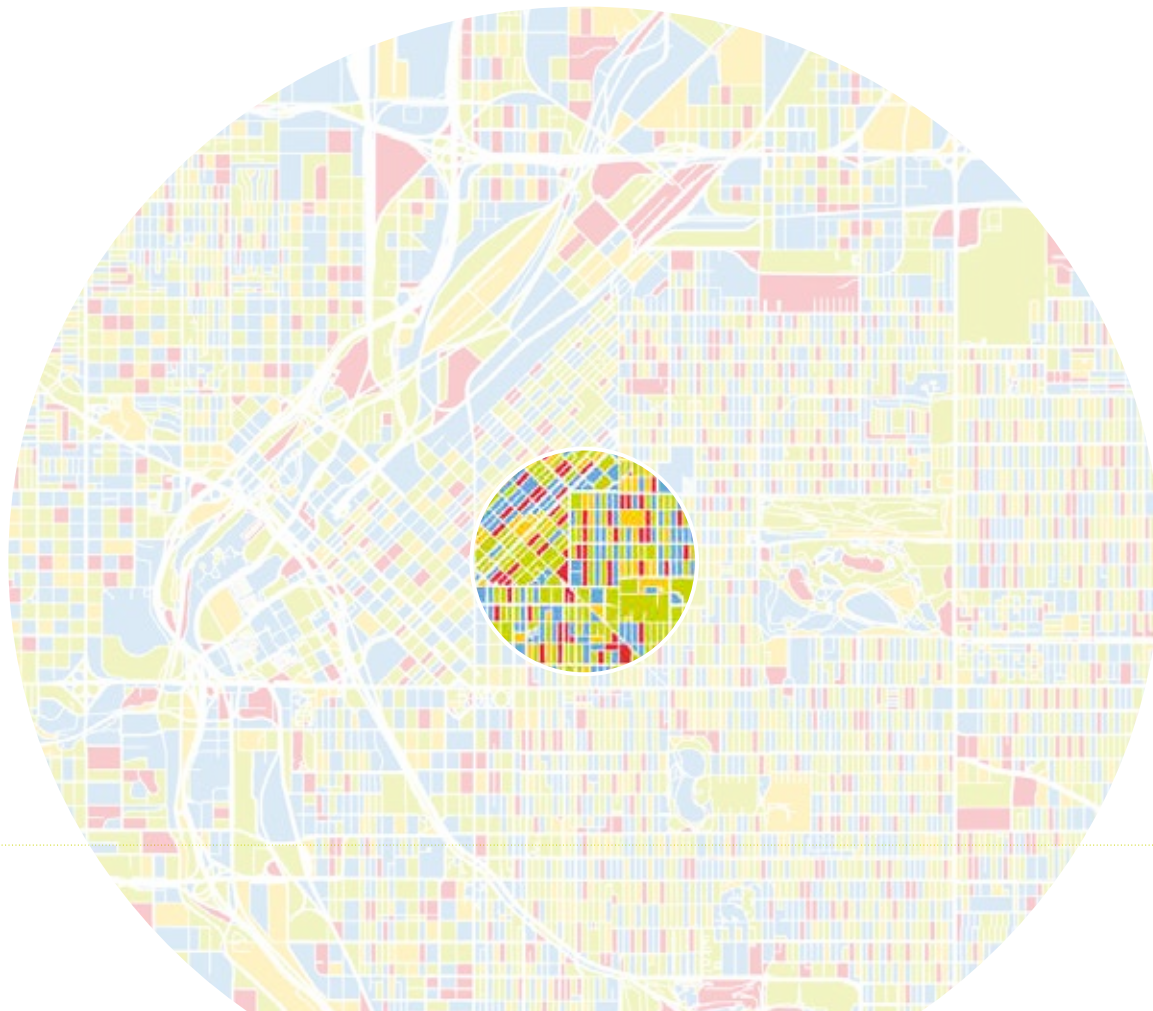
22 MAI 2019

FOUAD AWADA, CEO de l'IAU Île-de-France

PATRICK BRAOUEZEC, président du conseil de surveillance de la SGP, président de Plaine Commune

LUDOVIC CASTILLO, président du directoire d'Altarea Commerce

A l'instar des grandes métropoles mondiales, la région capitale francilienne est confrontée aux effets de masse et de distance au sein de son aire socio-économique, et donc au sujet premier de la mobilité dans un espace-temps redéfini. Les échanges publics et privés font dès lors l'objet d'une optimisation propre à chaque individu pour en ajuster l'efficacité et le coût. La dématérialisation liée à la révolution numérique est certes une partie de la solution mais le rapprochement entre l'offre de biens et services et la demande au cours de ses multiples déplacements constitue une autre opportunité. Et ceci tout particulièrement au niveau des nœuds d'échanges que sont les gares et les hubs. Les grandes gares parisiennes sont l'objet de restructurations profondes qui peuvent illustrer la juxtaposition de fonctions complémentaires et probablement indissociables : mobilité des personnes, échanges de biens et services, vie sociale et culturelle. On peut s'interroger sur le maillage des stations du nouveau métro express pour savoir si certaines d'entre elles ne devraient pas dès aujourd'hui intégrer cette dimension dans leur configuration à venir. De nouveaux lieux stratégiques peuvent-ils émerger ? Quelle complémentarité d'offre peut être envisagée en matière de biens et services ? Quels enjeux sociopolitiques pour les territoires concernés ?



RÉVOLUTIONS URBAINES ET DÉMOGRAPHIQUES : LA SOCIÉTÉ DES URBAINS

Nos chers confrères auditeurs du cycle 2018 se demandaient encore l'an dernier si, outre la fracture numérique, sociale, il y avait une fracture métropolitaine. Eh bien elle est là, l'actualité nous le rappelle tous les samedis. Elle a un nom, elle s'appelle la crise

des Gilets Jaunes. Pour visualiser cette fracture, il faut tout d'abord prendre le temps de l'observation, celle du rapport de la ville à son territoire et à ceux qui l'habitent. Et puis plonger dans cette crise, pour essayer d'analyser et de comprendre.

COMPRENDRE LA MÉTROPOLE ET LES TERRITOIRES

Qu'est-ce qu'une métropole ? Le premier gouffre qui s'ouvre sous nos pas est celui de la multiplicité des définitions descriptives dont les géographes ou sociologues ont convenu pour essayer de répondre à cette question. S'il est clair pour tout le monde qu'il s'agit d'une situation « urbaine », il est apparu nécessaire, à partir du moment où il fallait parler chiffres, de créer des « unités », en utilisant celles de la physique classique : distance (entre des bâtiments par exemple pour qualifier la limite de la « ville »), surface, nombre d'habitants, densité d'habitants, etc.

D'où l'émergence de qualifications du phénomène urbain, local, national mais aussi planétaire, qui a conduit les institutions internationales à tenter de standardiser pour mieux se comprendre. Nous allons alors accéder à une masse de données, et en particulier de classements qui laissent parfois dubitatifs : de quoi parle-t-on ?

Commençons par le haut de la pyramide. Tout le monde s'accorde semble-t-il sur Tokyo : 40 millions d'habitants. Notons tout de suite, mais nous y reviendrons qu'il s'agit de la capitale du pays le plus avancé dans la transition démographique : population en baisse, vieillissante, sans immigration.

C'est ensuite que les choses se compliquent : les classements divergent, les chiffres aussi logiquement puisqu'ils servent à établir les classements. Au fait pourquoi classer, c'est une compétence ? Nous retiendrons :

- entre la première et la quinzième « concentration humaine », il y a entre 20 et 40 millions d'habitants ;
- entre la quinzième et la trentième, il y a entre 10 et 20 millions d'habitants...

Ce que les chiffres montrent, c'est qu'il y a une multiplicité de situations de concentration « métropolitaine » et que le même mot ne saurait rendre compte de cette diversité de contextes démographiques, historiques, politiques, économiques, sociologiques, etc. Les situations sont très différentes d'un pays à l'autre, même entre pays proches.

Plusieurs termes qualifient un peu plus précisément les situations : agglomé-

ration (concentration du bâti...), aire urbaine (unité économique, reposant entre autres sur la liaison domicile-travail, mais quid aujourd'hui avec les moyens de communication à distance dans le travail...?), mégapole (regroupement de plusieurs aires urbaines...), mégapole (aire urbaine regroupant des fonctions économiques et politiques majeures...).

Bref quand la population mondiale vit pour moitié en ville, et bientôt à 75%, il est devenu difficile de rassembler dans une définition de quoi on parle, et pourtant. Jean Viard et Gérard-François Dumont évoquent de manière claire le comment et le pourquoi (à défaut donc du quoi) du phénomène urbain.

HISTOIRE DE TRANSFORMATIONS

La transition démographique à partir du 19^e siècle (Angleterre puis Europe continentale) jusqu'au milieu du 20^e siècle (pays du « sud ») transforme les villes : de lieux repoussants et obscurs, elles deviennent des lumières brillantes et attirantes.

Comme le souligne Gérard-François Dumont, la transition démographique commence dans les villes avec la simultanéité de facteurs favorables au mieux-être : le carré des possibles (hygiène, technologies, alimentation, paix) multiplie les chances de vivre, longtemps, en bonne santé. Cette transition s'achève dans les pays les moins avancés en ce début du 21^e siècle : fin de l'histoire ? Probablement pas, car le carré des possibles est menacé par le carré des risques (maladies, pollution, conflits, malnutrition). Nous n'atteindrons pas la barre symbolique d'une concentration locale de 100 millions d'habitants ? la population mondiale baissera avant la fin du 21^e siècle ? Les villes vont retomber du côté sombre de la force ?

Nous pourrions le croire, à considérer Jean Viard nous expliquer que les transformations qui y ont lieu « ne permettent plus de rien comprendre » :

- Profonds bouleversements sociétaux : les enfants naissent hors mariage à plus de 60 % ! Qui va les élever et comment ?

- Des îlots de chaleur insupportables du fait du changement climatique : plusieurs jours à plus de 50°C dans toutes les grandes villes par an !

- Un coût pour se déplacer équivalent au coût d'habiter !

- Alors que pendant des décennies on venait chercher du travail en ville, on travaille aujourd'hui 14 % de son temps éveillé comparé à 45 % en 1900.

- L'information et le désir de rencontre passent par Internet et les réseaux sociaux, à distance : pourquoi se concentrer dans les villes ?

Il nous paraît exagéré de qualifier ces phénomènes, comme le dit Jean Viard, de « fulgurants ». Même s'il est à la mode d'évoquer les « ruptures » auxquelles nous sommes confrontés, nous parlons de questions qui mettent plusieurs dizaines d'années à émerger. C'est d'ailleurs salutaire que de raisonner avec Gérard-François Dumont comme démographe, car même s'il y a de « l'inédit et de l'imprévu », il n'en demeure pas moins que les phénomènes humains semblent s'inscrire dans une certaine « logique ».

C'est pourquoi nous allons tenter de poursuivre « dans une certaine logique » la qualification de la question métropolitaine.

Émergence de réseaux interplanétaires de villes qui deviennent aussi des « marques » (il faut se vendre dans une économie de la consommation) : sans savoir si elles constituent des « mégapoles, agglomérations ou encore autres aires urbaines », les grandes villes n'ont pas attendu l'onction politique nationale pour se grouper en *C40 Cities* et relever ensemble les défis climatiques, ou communiquer à travers l'association UCLG (*United Cities and Local Governments*). La logique voudrait que le poids politique de ces entités prenne le dessus par rapport au poids politique des États (on peut se référer par là au discours d'Anne Hidalgo au colloque Palladio de novembre 2016). La ville-région devrait s'imposer progressivement comme l'acteur politique majeur.

CONTRIBUTION DE

**ÉLODIE DALLONGEVILLE
THIBAUT DESSANDIER
TRISTAN LEGENDRE
ET ASTRID WEILL**

INTERVENANTS

**GÉRARD-FRANÇOIS
DUMONT
JEAN VIARD**

RAPPORT DE LA VILLE À SON TERRITOIRE

Les expansions périurbaines successives ne sont peut-être pas terminées. La notion même de périurbain est dépassée, selon Gérard-François Dumont. Avec toujours la même logique, le lieu de la ville s'étend à une distance encore plus grande de son centre qu'auparavant. Les technologies facilitent le travail à distance, la recherche de mieux vivre se poursuit avec un rapprochement avec la nature campagnarde, l'aire urbaine devient une surface s'étendant sur des dizaines de milliers de km², en comptant les distances en centaines de km. Les chocs culturels s'ensuivent : les uns augmentent la vitesse (2G, 3G, 4G, bientôt 5G), alors que d'autres ralentissent (80 km/h, ronds-points... nous y reviendrons plus loin).

VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Regardons ce qui se passe au Japon, pays le plus avancé dans cette évolution démographique. Poids politique important des plus âgés, baisse de la population et de la fécondité, recours aux technologies les plus avancées (robotisation, virtualisation) tout en restant dans des schémas de valeurs traditionnels comme la fermeture à l'immigration. Nous avons été frappés par l'utilisation de la notion de « personnes âgées », qui correspond à un âge supérieur à 65 ans. Mais à quelle réalité cette notion renvoie-t-elle ? Si on est plus vieux à 65 ans que plus jeune (!), en quoi est-on âgé ? La société japonaise a un âge médian de 47 ans, l'espérance de vie continue à progresser. En toute logique la fonction reproductrice sera placée de plus en plus sous le contrôle d'une majorité de personnes qui ne la possède pas ou plus : les hommes et les femmes ménopausées. Dans la société des urbains se pose donc la question de la place de la minorité de plus en plus grande de la population des femmes pouvant procréer (bientôt 1/10^e de la population japonaise ?).

RÔLE DE L'ABONDANCE DE L'ÉNERGIE

Gérard-François Dumont et Jean Viard n'ont pas fait de lien entre les processus démographiques et sociétaux qu'ils ont décrits et l'utilisation des énergies non humaines (au sens musculaire) au cours du temps. Pourtant de nombreux auteurs

insistent aujourd'hui sur le rôle crucial qu'a joué dans le développement humain l'abondance d'énergies terrestres. Et de s'interroger en parallèle sur la pérennité de celles-ci ou du bien-fondé de continuer à les utiliser en regard de leur impact sur les équilibres biologiques planétaires. D'où les profondes interrogations qui s'ensuivent sur les contraintes qui pourraient peser sur le développement humain. Ou sur les inégalités qui existent quant à l'accès aux énergies terrestres, et donc aux conséquences qui peuvent s'ensuivre pour l'avenir de chaque territoire métropolitain ?

À ce stade, nous dirons donc qu'il n'existe pas aujourd'hui de description d'un unique modèle métropolitain, mais plusieurs modèles coexistant à travers le monde et à l'intérieur même de chaque pays. Les différents modèles pourraient éventuellement trouver à s'articuler dans une image de poupées russes : telle petite ville est reliée à une agglomération plus importante, qui elle-même s'articule avec une métropole régionale, puis nationale, pour aboutir à quelques villes « mondiales ».

Ces différents modèles obéissent cependant à des lois de transformation de la société humaine, communes désormais. Dans le cadre du triptyque cher à Gérard-François Dumont : globalisation, internationalisation et mondialisation, qui contribuent à créer le phénomène métropolitain, en tant que concept. Ces transformations s'inscrivent selon nous dans des temps assez longs. C'est pourquoi nous avons tenté de décrire leurs prolongements « logiques » dans la durée.

D'UNE MÉGAPOLE PARISIENNE VERS DES PÔLES URBAINS

ORIGINES ET INFLUENCES

Poser la question de la révolution urbaine et démographique, lorsqu'on s'attache au cas de la France, permet de mettre en évidence le poids de Paris et sa singularité.

En effet, comme le souligne Gérard-François Dumont, à la différence d'autres capitales européennes, Paris est à la fois la capitale politique, économique et financière, et est également la première ville de France sur les plans universitaire, touristique, culturel et de la recherche. Cette concentration s'est construite sur un principe de centralisation :

- Centralisation géographique qui a conduit à la construction de réseaux routiers puis ferroviaires en toile d'araignée ;

- Centralisation politique qui a fait de Paris le centre de décision, dans l'objectif d'assurer un ordre social et politique.

Paris, qui compte dix millions d'habitants, est ainsi devenue une mégapole européenne (la seule avec Moscou), et réalise 30 % du PIB et 16 % des exportations du pays.

Dès les années 1940, le poids de Paris devient tellement important que le géographe Jean-François Gravier écrit un ouvrage intitulé *Paris et le désert français* en prémices de l'aménagement du territoire.

Depuis le processus de décentralisation amorcé en 1982, la superposition des strates administratives, dont les compétences se sont accrues avec des ressources financières qui n'ont pas toujours été corrélées, génère une incompréhension du fonctionnement des collectivités locales, mais également une difficulté à se sentir représenté par les élus locaux. Le conseil départemental, en charge notamment de l'action sociale est celui qui est le plus méconnu, et qui est amené à disparaître. Combien d'administrés connaissent le nom de leur conseiller départemental, et parmi eux, combien se sentent représentés dans leurs difficultés, leurs problèmes ?

Si la décentralisation a conduit au développement de plusieurs métropoles, il convient de relever que Paris bénéficie une fois de plus d'un statut particulier puisque l'échelon communal et l'échelon départemental se superposent. Par ailleurs, lorsqu'il est question de synergies territoriales visant à l'amélioration du cadre de vie des habitants, la correction des inégalités territoriales et la construction d'une ville durable, le projet prend le nom de « Grand Paris ».

QUELLES URBANITÉS ?

« L'urbain métropolisé est en voie de généralisation. Près de la moitié de la population du globe vit dans des ensembles urbains », constate Michel Lussault, professeur de géographie à l'École normale supérieure de Lyon.

En France, c'est près de 48,5 millions de personnes qui résident dans une commune urbaine, soit près de 80 % de la population nationale.

Un double mouvement s'opère : un phénomène de métropolisation (26,5 millions de Français vivent dans 17 aires urbaines de plus de 400 000 habitants, soit 45 % de la population nationale), et dans le même temps, un phénomène de périurbanisation (23,5 millions de personnes habitent



une zone périurbaine soit près de 40 % de la population nationale).

Une enquête réalisée par Cadremploi, le 28 août 2018, révèle que 8 cadres sur 10 veulent quitter la région parisienne. La pression foncière, la densité urbaine et le souhait d'habiter un environnement moins minéral conduisent 12 000 Franciliens à rejoindre d'autres métropoles. L'Insee constate que les fortes hausses de population bénéficient surtout aux départements des métropoles régionales de la façade atlantique, d'Occitanie et d'Auvergne-Rhône-Alpes. Ce sont les territoires qui possédaient une activité commerciale portuaire ou fluviale, ou une base industrielle, universitaire ou technologique. Grenoble, Toulouse ou Bordeaux ont par exemple bénéficié de l'implantation d'industries aérospatiales ou de centres de recherche nucléaire ou électronique.

Certaines figures politiques ont œuvré à des réalisations urbaines et ont développé un dynamisme politique au niveau local. Georges Frêche, maire de Montpellier pendant plusieurs décennies, a impulsé la création de zones économique et d'ouvrages d'infrastructures et de transports.

Ce sont ces aires urbaines portées par une figure politique, un dynamisme économique ou de grands projets urbains ou architecturaux qui se sont développées, à la différence des territoires qui se sont vidés et dans lesquels les populations se sentent les parents pauvres des services publics et en mal de représentativité par les politiques.

Le deuxième phénomène qui s'accroît est celui de périurbanisation : les centres-villes se vident, au profit des couronnes périphériques.

En province, les villes qui n'apparaissent pas comme attractives ou économiquement dynamiques ont vu fleurir des centres commerciaux à quelques kilomètres des centres-villes. Regroupant des hypermarchés et des grandes enseignes, situés sur des grands axes routiers, en entrée de ville, avec des places de parking disponibles et gratuites, ils ont aspiré les consommateurs.

Les centres-villes se retrouvent avec des mètres carrés de locaux commerciaux à louer ou à vendre, et les habitants quittent ces lieux de vie qui ne présentent plus aucun intérêt en matière de quartier et de facilités.

Le même mouvement s'opère pour Paris : le solde migratoire apparent (la différence entre ceux qui s'installent et ceux qui partent) a chuté de 1,2 % entre 2011 et

2016. Ce déclin se traduit par 3000 élèves de primaire en moins à chaque rentrée depuis 3 ans, et la fermeture ou la fusion de 12 écoles, particulièrement dans les arrondissements centraux.

Les familles sont en effet repoussées vers la périphérie : en 2013, sur les 14 910 familles qui ont quitté Paris, 7400 sont restées dans la métropole du Grand Paris, 5 200 sont parties en province et 2 310 sont restées en Île-de-France.

Les mouvements s'effectuent donc de l'Île-de-France vers les grands pôles urbains, mais également des centres-villes vers la périphérie.

LA VILLE, POUR QUOI FAIRE ?

Le rapport à la ville évolue dans le même temps que les mutations sociales, géographiques et numériques.

La relation au travail et au loisir s'est profondément modifiée depuis la mise en œuvre des 35 h. Avec ce nouvel aménagement du temps de travail, le temps des loisirs devient plus important, comme vu plus haut. Les centres-villes des métropoles, où peuvent vivre les plus aisés, restent le lieu de concentration des loisirs et des événements culturels.

Dans le même temps, la miniaturisation des équipements informatiques et le renforcement de l'accès Internet permettent de travailler en tout lieu : à son domicile avec le télétravail, mais également dans les trains ou dans tous les lieux « d'attente » que sont les espaces publics ou les cafés. Les collectivités se saisissent de ces mutations pour tenter de dynamiser les territoires en créant des tiers lieux / espaces de *coworking*, qui peuvent accueillir les habitants. C'est pourtant paradoxalement dans les villes dynamiques et dans les quartiers florissants que ces espaces accueillent le plus d'occupants.

Comme il est possible de travailler en tout lieu, et que le rapport au temps de travail se modifie, il est possible de mettre plus de distance entre le domicile et le lieu de travail. Le temps de transport devient le prolongement du temps de travail, et la fréquence des transports se réduit à mesure que le télétravail se développe et que les journées de RTT sont posées. Les entreprises, au départ frileuses à l'idée de voir leurs salariés échapper au *command and control*, sont forcées d'admettre que leur modèle d'immobilier centralisé avec un siège à la Défense ne fait pas rêver les candidats, et que de la souplesse dans les modes de travail doit être apportée pour être plus attractives à leurs yeux.

Six mille « pendulaires » font le trajet quotidien d'Orléans-Paris, ils sont de plus en plus nombreux à vivre à Lille, Bordeaux ou Lyon et à (ré)organiser leur temps de vie professionnelle et personnelle au gré des déplacements. Nantes apparaît ainsi comme le nouveau Montreuil ! Les déplacements entre métropoles sont cependant favorisés « de centre à centre », rendant moins accessibles les périphéries et les zones périurbaines.

COMPRENDRE LES GILETS JAUNES

En 2019, on ne peut pas s'intéresser aux révolutions urbaines et démographiques sans s'arrêter sur le mouvement des Gilets jaunes.

PORTRAITS DE GILETS JAUNES : QUI SONT-ILS ?

Pour étudier le mouvement des Gilets jaunes, les chercheurs, sociologues, statisticiens se sont penchés sur leur profil. Ils se sont regroupés, ont épluché des questionnaires... mais se sont heurtés à une vive critique sur la pertinence à la fois de la statistique et de la représentativité de leurs travaux.

D'autres critiques mettent aussi en garde contre un militantisme qui avancerait masqué.

Si l'exercice apparaît particulièrement acrobatique avec les Gilets jaunes, c'est peut-être parce que ce mouvement est justement protéiforme, peu susceptible de parallèles et que cette mobilisation s'est même révélée mouvante au fil des semaines. Une réalité sociale complexe à saisir en temps réel, dont on peut faire des listes :

- les périurbains,
- des personnes issues de classes populaires ou de la petite classe moyenne,
- ce sont des actifs ou alors des retraités,
- leur pouvoir d'achat s'étioule,
- une forte proportion de femmes, avec des mères célibataires,
- des « oubliés », ou au moins ceux qui se sentent oubliés.

Et ceux qui luttent pour ce qu'ils considèrent comme des droits :

- Des services publics qui disparaissent.
- Le coût de la mobilité, du logement, de l'énergie et même la vulnérabilité énergétique augmentent
- L'égalité des chances est un mirage.
- L'antisémitisme et le racisme en général sont partout.

- Le taux de prélèvement obligatoire est de 56 %, seul l'Irak fait mieux.
- L'ascenseur social est en panne.
- Ils ne se sentent pas représentés.

La liste peut être encore largement complétée, elle est même aussi longue qu'il y aura d'individus avec une revendication. Ces gens ont des convictions et veulent faire passer des messages. Roman Bornstein, dans son article « En immersion numérique avec les gilets jaunes », qualifie le mouvement d'éruption sociale inédite et spontanée, un collectif citoyen caractérisé par l'absence revendiquée de dirigeants, le refus ostensible de toute coordination partisane et l'évolution constante de ses revendications.

Même l'ennemi a de multiples visages. Tantôt c'est Macron, et son gouvernement, tantôt ce sont nos banques, nos médias, la police, les GAFA qui ne payent pas d'impôts en France, les riches qui ne payent même plus l'ISF.

Hartmut Rosa, dans son dernier ouvrage *Résonance : une sociologie de la relation au Monde* (La Découverte), nous dit que l'objet « gilet jaune », notamment, « est un moyen de reconnaissance mais aussi une façon de se sentir connecté et en résonance avec les autres », d'éprouver sa « capacité à atteindre et à faire bouger quelque chose et donc à agir sur le monde ».

Parti de la hausse du prix du carburant, le motif du mouvement a subi une mutation radicale. Et on peut valablement se demander si cette expérience de l'interaction avec l'autre et avec cet exécutif désincarné et froid n'est pas la finalité.

LA PSEUDO-INFORMATION

Vingt-deux millions de Français ne s'informent que par les réseaux sociaux. Facebook est construit pour que son utilisateur voit l'information en fonction de ses goûts habituels, son modèle est anarchique et non hiérarchique, ni démocratique.

L'information n'y est pas vérifiée, pourtant, le plus souvent ce sera pris pour une vérité. Peut-être qu'un jour on décidera de fermer Facebook six mois avant les élections, pour obliger les gens à aller s'informer et à réfléchir, on a bien interdit les sondages la veille des élections. Et Facebook fait se parler entre eux des gens qui appartiennent aux mêmes univers, pas ceux qui ne se ressemblent pas.

En France, si on arrive jusqu'à la seconde générale, on aura la chance de faire une année de sciences économiques et

sociales. Et après, sauf quelques filières et quelques mordus de l'économie ou des sciences politiques, plus rien. Dans une étude, l'Institut Sapiens, *think tank* libéral, pointe « l'inculture économique des Français », qui ferait perdre à l'Hexagone un point de croissance par an. Les Français sont donc intéressés par les questions économiques, mais très novices en la matière. Selon un sondage Kantar Sofres de novembre 2017, 56 % des Français disent s'intéresser à l'économie. Mais parallèlement, ils s'y connaissent peu. Selon un autre sondage IFOP-Fiducial d'octobre 2017, 63 % des personnes interrogées n'ont aucune idée de l'ordre de grandeur du PIB de la France et 65 % n'ont aucune idée du montant de la dette publique. Le géographe Jacques Lévy pointe la contradiction de ceux qui souhaitent « voir augmenter le pouvoir d'achat en diminuant la taxation et la solidarité », mais qui « réclament aussi davantage d'État, attendant de lui plus de services ». Autant leur expliquer dès le plus jeune âge que le père Noël n'existe pas, peut-être qu'après ils auront un peu plus confiance dans le modèle.

Nous sommes dans un système où l'État masque le prix réel des services. En France, on dit souvent que l'éducation et la santé sont gratuites, alors qu'elles sont financées par l'impôt ; ce n'est pas gratuit, mais par ce système, les Français ne connaissent pas le prix d'une année d'école ou d'une opération de l'appendicite. De plus, l'État finance certaines entreprises publiques, sponsorisant en partie l'offre de service.

Le système de fiscalité français est incompréhensible, et personne ne peut en comprendre les équilibres. On consacre beaucoup d'énergie à se demander comment employer la « cagnotte fiscale », certains préférant être responsables d'une cagnotte que d'un plus petit trou dans la caisse. Au final, la dette publique de la France devrait frôler 100 % du PIB en 2019. Cela revient à dire qu'un chef d'entreprise pourrait aller voir son banquier, lui demander d'emprunter un an de chiffre d'affaires, lui annoncer qu'il n'a rien prévu pour que sa dette diminue et que même elle continuera à augmenter, et que s'il fait un peu mieux que prévu, eh bien il appellera ça une cagnotte qu'il pourra dépenser à sa guise. Mais de toute façon, les rentrées d'argent dans les caisses de l'État c'est tellement compliqué que les individus ne se sentent pas concernés.

On ne peut pas tout expliquer en continu. Un chef d'entreprise a besoin de décider et d'aller vite, or il ne peut pas toujours discuter avant de décider, il n'a pas le

temps matériel, il se doit d'être réactif. À l'échelle de la France, il faudrait discuter avec 66 millions d'individus avant de décider. Et pour discuter en continu, il faudrait écouter en continu. Et faute de se sentir écoutés en continu, les Français se réunissent et font vibrer ensemble les réseaux sociaux. Quand on ne comprend pas, il faut pouvoir faire confiance, mais les Français ont appris à se méfier du pouvoir politique. Sur les questions de réchauffement climatique et d'écologie, pour une fois on explique, et même, on se doit de donner des moyens d'agir. À la fin, le bilan est que l'on a simplement créé une angoisse. Tout cela génère des révoltes contre l'exécutif, contre le pouvoir des métropoles, contre tout.

Pour poursuivre, on comprend les choses depuis son propre point de vue, celui qui nous arrange. Les ruraux pensent que le monde rural est délaissé, les urbains pensent de leur côté qu'ils appartiennent à des pôles urbains où l'on a pu rationaliser les services au prix de leur qualité de vie. On a des mécontents, alors que l'on consacre plus d'effort et de budget pour apporter des services au monde rural (plus petits effectifs dans les classes, transport scolaire...). On perçoit une diminution des services publics (fermetures de maternités par exemple), or le nombre de personnes dans la fonction publique augmente plus vite que la population. Ainsi, 70 % des personnes pensent que l'on vivait mieux avant. On peut se demander quel « avant », alors que les femmes mouraient en couches, les enfants ne survivaient pas tous. L'individu a désormais le droit de tenter sa chance plusieurs fois, dans sa vie de couple, dans son métier. Sa vie est faite de discontinuités vécues comme une liberté qui le rendent heureux. Les femmes sont devenues des individus à l'égal des hommes. Les innovations apportent d'immenses progrès, font gagner du temps que l'on consacre au bien-être. Alors, c'était vraiment mieux avant ?

RETROUVER UN ÉQUILIBRE

Nous vivons donc des fractures profondes, et la crise des Gilets jaunes pourrait durer très longtemps, certains n'hésitent pas à l'annoncer. La réalité d'une fracture métropolitaine est désormais tangible. Il apparaît inévitable de recréer des équilibres urbains et démographiques. Il faut se demander comment construire un modèle périurbain agréable à habiter et qui ait un avenir en termes économiques.

« Il faut donner des droits et du pouvoir nouveau à ces populations périurbaines



qui se sentent invisibles, oubliées», a estimé Jean Viard. «Au fond, tout le monde a envie qu'on sorte quelque chose, un projet. Partout dans les grandes démocraties, le périurbain est en révolte sous des formes différentes. Ils peuvent voter pour le Brexit, ils peuvent voter pour Trump.»

Plusieurs propositions émergent :

Protéger les plus fragiles

Les retraités à moins de 2000 euros et les femmes seules avec enfants, soit 25 % des mères sont le cœur de la pauvreté. Il faut faire un geste social.

Dire ce que l'on fait, expliquer pourquoi

Il y a deux équilibres de l'égalité. Il y a l'égalité par hectare et l'égalité par citoyen. Il est clair que là où il y a peu de citoyens, il y a moins de services. On ne va pas remettre des maternités dans les zones peu peuplées, mais il faut le dire.

Créer de la richesse par le foncier et arrêter «d'étaler la ville»

On entre dans une phase de densification de la ville et l'on sacrifie les terres arables et la forêt. Comme cela, on crée de l'espace de vie sans avoir à viabiliser de nouveaux territoires, ce que l'on n'utilise pas, on pourra le consacrer à autre chose, on crée ainsi de la valeur et de l'écologie. La valeur dépend du foncier, pas seulement du salaire.

Revoir la représentativité et la citoyenneté

Les parlementaires devraient être représentatifs de trois électors que sont les métropoles, le périurbain, et le rural. On pourrait imaginer sortir de cet épisode par le haut en accélérant la mise en place d'une démocratie interactive complétant la démocratie représentative par des dispositifs d'échange permanents. Les métropoles sont dans la lumière, les grands notables sont les maires des grandes villes. On a créé des territoires politiques là où les gens travaillent. Le monde rural reste important, c'est une civilisation, une culture. Il faut que les trois mondes se sentent représentés, ils ont leurs spécificités et leurs paradoxes propres. Il faut trouver une représentation politique aux groupes sociaux réels de la société, montrer que l'on tient compte des points de vue de tous les groupes. Il faut donner des représentants à ceux qui pèsent dans les débats publics – comme pesaient les leaders communistes.

«La politique, c'est l'art de choisir ses représentants», ce n'est en aucun cas faire la loi avec le peuple, c'est une absurdité ! nous rappelle Jean Viard en

citant Montesquieu. On peut avoir de la démocratie plus participative, mais ce n'est pas tout le monde qui va décider. On peut avoir des idées, réfléchir, mais décider et construire une conviction c'est compliqué.

Notre système politique, où il n'y a aucun renouvellement pendant 5 ans, est complètement dépassé. On élit des représentants sur un programme que l'on n'a pas lu, ou pas compris, et le monde change trop vite. On pourrait peut-être renouveler l'Assemblée Nationale par moitié tous les deux ans, faire des partis à la proportionnelle et d'autres par territoires.

CONCLUSION : UNIQUEMENT UNE SOCIÉTÉ DES URBAINS ?

ÉVOLUTION D'UN MODÈLE DE VIE

Au cours du 20^e siècle, la place du travail dans la société a changé, conférant aux individus plus de temps disponible pour les loisirs. Ce nouveau temps libre permet à chacun de pratiquer des activités. Il est également une opportunité, à travers des activités ou centres d'intérêts communs, de créer du lien social à l'extérieur de la sphère professionnelle. L'épanouissement personnel et la qualité de vie ont pris une place déterminante dans une société marquée par la montée de l'individualisme. Ces critères sont de moins en moins sacrifiés au détriment de la carrière professionnelle.

La rémunération n'est plus le seul critère, c'est devenu «un tout» avec le cadre de travail, la localisation, l'adéquation des postes avec les attentes, envies, convictions des individus.

L'ancien modèle de carrière, qui consistait à travailler tout au long de sa vie professionnelle dans la même entreprise ou secteur d'activité n'est plus d'actualité. La durée moyenne d'un CDI, 8 ans, démontre le besoin de créer des changements, de nouvelles expériences.

Le modèle «moderne» décrit ci-dessus, de la possibilité de décider de notre vie, de notre travail, de notre localisation est-il accessible à tous ? Que se passe-t-il pour les individus qui n'ont pas la possibilité de mobilité, ou de changer de travail et qui sont contraints à vivre sur un territoire non choisi ? Ou bien qui subissent une mobilité forcée ? Selon une étude menée par le Baromètre des territoires, 21 % des Français bénéficient d'une mobilité choisie, 22 % ont choisi l'absence de mobilité, 25 % n'ont

pas l'opportunité de mobilité, et 32 % subissent une mobilité non choisie. De plus, le profil type des individus «assignés» à un territoire (niveau de vie de 1544€/mois), ou bien n'ayant pas l'opportunité d'une mobilité (1708€/mois) présente un niveau de vie inférieur au niveau de vie moyen français (1777€/mois). Ce sont principalement des employés et des ouvriers vivant majoritairement dans des régions ayant peu de centres urbains dynamiques. Au contraire, les individus choisissant leur mobilité présentent un niveau de vie supérieur (2148€/mois) au niveau de vie moyen. Ils sont pour la plupart cadres, étudiants et retraités CSP+ vivant majoritairement en Île-de-France, Auvergne Rhône-Alpes et Pays de la Loire et pour 60 % dans des agglomérations de plus de 100 000 habitants.

Ces chiffres démontrent donc une fracture socioprofessionnelle mais aussi territoriale entre urbains et ruraux/périurbains.

L'individualisme conduit les citoyens à baser leurs choix sur la recherche d'expériences, de la nouveauté. Cela se traduit, notamment pour les nouvelles générations «Y», par des changements réguliers de postes, voire de secteurs professionnels.

Cette tendance apparaît également dans l'évolution de la société sur la sphère privée. Le mariage, qui était un fondement de la société, est délaissé par une grande partie de la population. Encore une fois, vivre des expériences nouvelles est considérée comme un facteur d'épanouissement personnel.

On constate donc que l'ancien modèle de vie, basé sur le mariage, l'obtention d'un emploi stable, l'accès à la propriété, les enfants, etc., évolue depuis 30 ans vers un modèle dominé par les envies et des choix de vie autonome. Certains choisissent de vivre toujours selon des valeurs plus traditionnelles. L'important n'est pas de choisir l'un ou l'autre, mais d'avoir le choix.

On constate cependant que ce nouveau modèle est beaucoup plus adopté dans les milieux urbains que dans les milieux périurbains et ruraux.

La révolution numérique n'a pas également été assimilée de la même manière par l'ensemble de la population. Aujourd'hui, on estime que 20 % de la population française est oubliée dans la révolution numérique. Ce qui explique le nombre grandissant de travaux et d'actions sur la thématique de l'inclusion numérique.

Les éléments décrits ci-dessus signalent de nombreuses fractures sur des sujets liés au changement du modèle de vie. Ce modèle de modernité n'est donc pas vécu par tous de la même manière, et surtout n'est pas accessible à tous, ou tout du moins ne le semble pas aujourd'hui.

Ces fractures démontrent que la société évolue différemment, à des vitesses différentes, selon les catégories socioprofessionnelles mais aussi selon l'endroit où l'on se trouve. Peut-on donc parler uniquement d'une société des urbains, sans prendre en compte les sociétés des périurbains et des ruraux ?

TRAVAILLER OÙ L'ON SOUHAITE VIVRE

L'idée de métropole, comme lieu de concentration des innovations, des flux, des populations, de l'activité, est-il un modèle inéluctable ? Être localisé dans une métropole est-il une nécessité pour la pérennité d'une entreprise ?

Certaines entreprises, start-ups comme multinationales, ont localisé leur siège

social ou bien leurs locaux en dehors de métropoles. Nous pouvons citer Michelin dont le siège social est à Clermont Ferrand ou siteW qui est implanté dans le Cantal. Des sociétés développent de nouveaux centres dans des villes de taille moyenne qui ne sont pas considérées comme des métropoles : Thalès a construit un campus regroupant 2 300 collaborateurs en périphérie de Bordeaux.

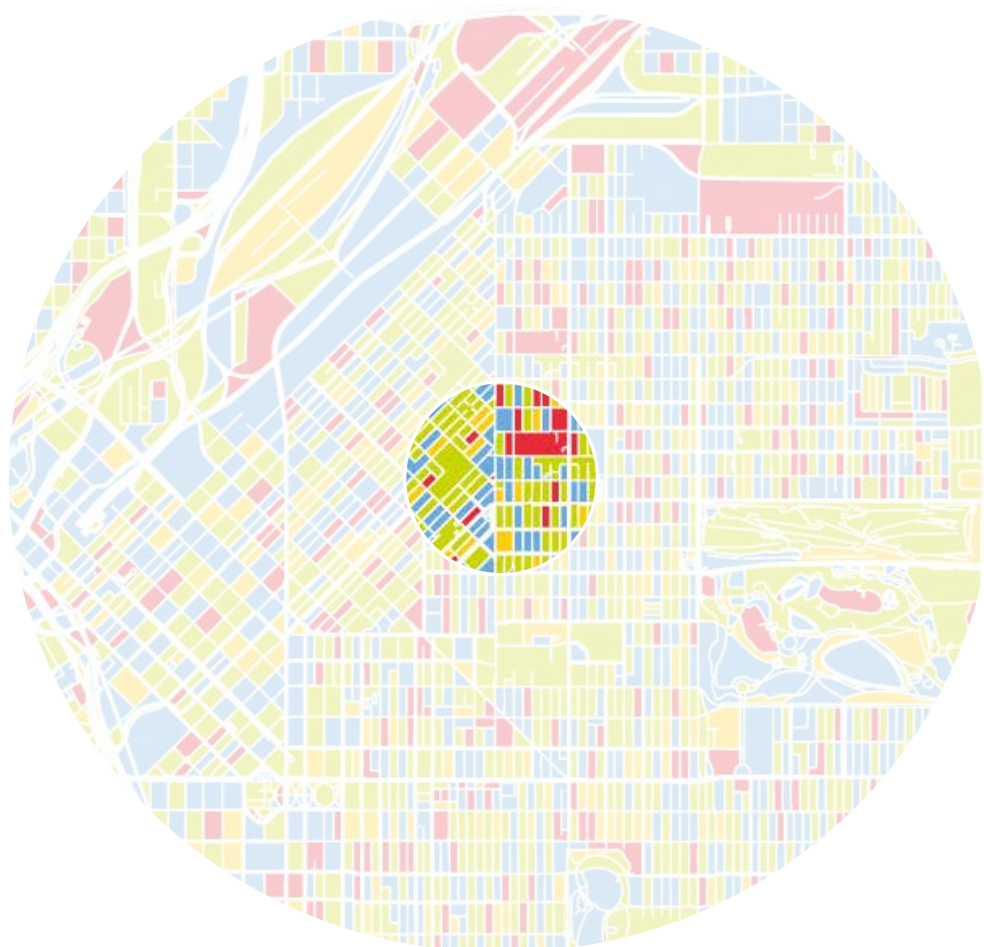
De nombreux employés, travaillant pour des sociétés basées en Île-de-France, vivent et travaillent à distance depuis des villes moyennes telles que Bordeaux, Lille, Nantes, Lyon, Marseille, Grenoble, et se déplacent quelques jours par semaine dans la métropole parisienne. Nous vivons là où le travail nous obligeait de vivre, d'où la concentration dans les villes qui sont devenues des métropoles. Aujourd'hui, il semble possible, grâce aux réseaux de communication et de transport, de travailler où l'on souhaite vivre. L'enjeu ne serait-il pas de redonner le pouvoir de choisir

leur lieu de vie au plus grand nombre de Français, leur permettant de réaliser leur projet de vie où il le souhaite sur le territoire ?

L'émergence, en dehors des métropoles, de sociétés portant l'innovation, et ceci en atteignant une certaine échelle, ferait évoluer cette idée que les métropoles concentrent l'innovation.

Au 20^e siècle, la mondialisation a perturbé la dimension de l'échelle de valeur. Auparavant celle-ci était à l'échelle locale du territoire. Aujourd'hui, la chaîne de valeur est devenue internationale. Mais le développement et l'amélioration des réseaux de communications et de transports ne permettraient-ils pas de faciliter la redynamisation des territoires, en bénéficiant de l'influence des métropoles actuelles ?

La notion de « synchronisation des territoires » évoquée par Pierre Veltz ne serait-elle pas une réponse aux fractures territoriales et sociales dont on est témoin actuellement ?



TRANSITION ÉNERGÉTIQUE, RÉVOLUTIONS INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE : QUELS IMPACTS SUR LE COMMERCE ?

Alors que la hausse des températures moyennes au niveau mondial est déjà de 1 degré depuis l'ère préindustrielle et que les politiques actuelles orientent vers un réchauffement probable de l'ordre de +3,5 degrés d'ici à la fin du siècle, l'urgence d'agir est forte. Les experts climatiques du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) recommandent de maintenir le réchauffement climatique sous la barre des 2 degrés voire 1,5 degré à cet horizon, sous peine de conséquences environnementales, sociales et économiques majeures. Selon Jean Carassus, le rôle du secteur de l'énergie pour contenir le réchauffement

climatique est important, et nécessite une augmentation forte des énergies renouvelables pour réduire les émissions de CO₂ au niveau souhaité de -43% entre 2016 et 2040. Si la production énergétique est la clé, la consommation finale est également déterminante. En effet, en moyenne, la réduction d'une unité d'énergie finale consommée permet de réduire la consommation de cinq unités d'énergie primaire. Le secteur du commerce a ainsi un rôle significatif à jouer. L'innovation et la révolution numérique transforment le secteur du commerce et seront déterminantes pour l'aider à réduire son impact sur le climat.

L'IMPACT DU COMMERCE SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le commerce a un impact sur la production de gaz à effet de serre à différents niveaux : production d'énergie, utilisation de produits phytosanitaires pour la production agricole, consommation d'énergie des lieux de commerce, transport des biens, etc. En considérant uniquement ses impacts en termes de transport, le commerce international est responsable de 6% des émissions au niveau mondial selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE). L'AIE anticipe une hausse de 25% des émissions liées au transport entre 2015 et 2040, tandis qu'une baisse de 20% serait nécessaire sur la même période pour contenir le changement climatique sous la barre des deux degrés.

Les études montrent que le développement des échanges peut avoir des effets parfois contradictoires sur les émissions de gaz à effet de serre :

- l'effet d'échelle : augmentation de la consommation de biens qui impacte mécaniquement la production, le transport et les émissions de carbone liées ;
- l'effet de composition : la relocalisation de la production de biens vers des pays plus ou moins émetteurs, dont l'effet est ambigu ;
- l'effet technique : en réduisant le coût ou en rendant disponibles des technologies moins carbonées, cet effet permet une réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Ainsi, contrairement à ce qu'il pourrait sembler *a priori*, une distance importante entre lieu de production et lieu de consommation n'implique pas nécessairement une augmentation des émissions de CO₂. Le « consommer local » peut être

vertueux dans la majorité des cas, mais ne l'est donc pas systématiquement ! L'impact de la performance du système de production du bien lui-même ainsi que la performance du système logistique et des derniers kilomètres parcourus importent davantage.

Cinq principales approches sont relevées par Alan Mc Kinnon pour réussir une réduction importante des émissions de CO₂ dans le transport :

1. Modérer, voire inverser la demande en transport de marchandise : en reconfigurant les chaînes d'approvisionnement, en relocalisant certaines productions (notamment grâce à la robotisation et aux impressions 3D), en passant à l'économie circulaire ;
2. Prioriser les modes de transport à faibles émissions de carbone comme les transports fluviaux ou ferroviaires ;
3. Optimiser le déplacement des marchandises : 30% des distances couvertes par camion le seraient à vide, et un très grand nombre sont loin d'être chargés à pleine capacité ;
4. Baisser les consommations d'énergie des camions, trains, bateaux et avions : par des moyens techniques et comportementaux ;
5. Changer de carburant : biogaz, électricité, hydrogène sont les carburants de demain.

Outre l'impact lié au transport, les bâtiments de commerce ont eux aussi un effet sur le changement climatique. Les acteurs de l'immobilier commercial jouent ainsi sur plusieurs leviers pour réduire leurs émissions de carbone. Ils sont aujourd'hui assez classiques : performance énergétique des bâtiments, approvisionnement en énergie renouvelable, optimisation de

la gestion des déchets, utilisation de bois dans les constructions, accessibilité aux transports en commun et développement des moyens de transports doux (bornes de charge pour véhicule électrique, parkings vélos, etc.), solutions de mutualisation logistique pour les livraisons des enseignes locataires.

Ces efforts devront être accélérés et des innovations devront être mises en place par le secteur du commerce pour réduire de façon draconienne son impact sur le climat. La réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au commerce procède de la diminution des émissions de carbone liées aux transports mais aussi d'innovation en matière de production des biens et services et de modes de consommation eux-mêmes. Ce n'est qu'en s'appuyant sur ces 3 leviers que le commerce pourra résoudre cette équation. Un des challenges sera de rendre cette évolution désirable pour les consommateurs. On peut se demander si dans ce cadre la numérisation sera une solution ou contribuera au problème.

LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

LE NUMÉRIQUE : TROISIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

L'économiste Schumpeter explique que les révolutions industrielles se constituent tout d'abord par des grappes d'innovation radicale qui se forment et qui transforment la base du modèle, l'ébranlent. Elles se diffusent et se généralisent ensuite petit à petit aux individus et à la société, pour finalement transformer l'intégralité du modèle, s'y installer durablement, progressivement, silencieusement et créer de nouvelles activités et de nouveaux usages. Les acteurs de l'économie doivent

CONTRIBUTION DE

PAUL ARKWRIGHT
MARC DAUMAS
DAPHNÉ MILLET
ET JENNIFER ROCH

INTERVENANTS

DOMINIQUE BOULLIER
JEAN CARASSUS

alors s'adapter au nouveau contexte socioéconomique : certains acteurs apparaissent et d'autres disparaissent, certains groupes sociaux gagnent et d'autres perdent, certains territoires se développent et d'autres s'appauvrissent.

Ainsi, dans les années 1970, la Défense américaine invente un nouveau système de gestion des bases militaires (Arpanet), qui va constituer le début de la première grappe d'innovation de la troisième révolution industrielle : la révolution numérique. Le premier micro-processeur est commercialisé en 1971 et Apple lance le premier ordinateur en 1977. Dans les années 2000, une nouvelle grappe d'innovation apparaît avec la création des grandes plateformes (les américaines Google, Facebook, Amazon et leurs équivalents chinois Alibaba, Tencent, Baidu).

LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE ET LE COMMERCE EN FRANCE

À l'heure de l'urgence écologique, on pourrait croire que les Français ont pris conscience de l'impact de la surconsommation sur l'environnement et qu'ils commencent à réduire leur consommation. Il n'en est rien. En 2018, le chiffre d'affaires du commerce a augmenté de plus de 4% en France pour atteindre 535 milliards d'euros. La révolution numérique bouleverse les échanges et les modes de consommation mais ne les freine pas.

Depuis 2014, on assiste à une baisse continue et généralisée de la fréquentation des magasins aussi bien dans les centres-villes, que les centres commerciaux et les galeries commerciales. L'e-commerce, lui, continue sa rapide progression avec un chiffre d'affaires qui atteint plus de 93 milliards d'euros en 2018, alors qu'il était seulement de 30 milliards en 2010. Le phénomène est généralisé à toute la population, à toutes les tranches d'âge (8 retraités sur 10 consomment sur Internet). En 2018, plus de 42 millions de Français ont consulté chaque mois au moins un des sites ou applications du Top 15 du e-commerce (Amazon, Cdiscount, Fnac, Vente Privée,...).

Les modes de consommation sur Internet évoluent rapidement. Les Français achètent de plus en plus régulièrement sur Internet, auprès de plus en plus de distributeurs différents. En effet, depuis 2012, la valeur du panier moyen d'achats baisse mais le nombre de transactions et la fréquence d'achat augmentent. En 2018, 1,5 milliard de transactions ont été réalisées sur Internet en France, soit une augmentation de 21% en un an. Il existe désormais plus de 200 000 sites

Internet marchands actifs. Pour se rendre compte concrètement de l'ampleur du e-commerce en France, il suffit de se pencher sur le site le plus visité : Amazon. En 2018, en moyenne plus de 5 millions de visiteurs uniques ont visité Amazon.fr chaque jour.

Dans un monde qui évolue sans cesse, les marques et les enseignes doivent innover et s'adapter pour répondre aux nouvelles attentes qui naissent chez les consommateurs. Elles investissent toutes lourdement dans le numérique, que ce soit pour proposer de nouveaux services (IKEA développe sa propre application de réalité augmentée), pour lancer de nouveaux produits ou pour mieux connaître leurs clients et mieux les cibler (la gestion des bases de données clients est devenue un élément clé du succès des enseignes commerciales). La révolution numérique bouleverse le commerce traditionnel mais elle ne remet pas en cause la place prépondérante de la consommation dans nos sociétés. Quelles sont les conséquences de ce phénomène sur l'environnement ?

LE NUMÉRIQUE ET L'ENVIRONNEMENT

Les outils numériques permettent de faciliter les échanges et de partager des informations de manière instantanée. En limitant les déplacements et la consommation de papier, nous limitons notre impact et celui de notre société sur la biosphère. Mais ces deux critères sont malheureusement bien loin de compenser les impacts négatifs du numérique sur l'environnement.

Tout d'abord, on pourrait croire qu'avec les avancées technologiques, la fabrication des outils numériques est de moins en moins polluante, mais ce n'est pas le cas. En effet, plus le temps passe, plus les appareils sont miniaturisés (la taille des ordinateurs a par exemple considérablement diminué). Cela ne signifie pas pour autant qu'ils nécessitent moins de matières pour être fabriqués, au contraire. La miniaturisation fait appel à des composants de plus en plus complexes qui nécessitent l'utilisation de métaux rares (l'indium pour les écrans plats LCD ou encore le tantale pour les téléphones portables) et de traitements chimiques polluants. Par exemple, pour produire des appareils électriques à forte composante électronique, il faut mobiliser en moyenne de 50 à 350 fois leur poids en matières, soit 800 kg pour un ordinateur portable. Le numérique a donc une lourde responsabilité dans la disparition progressive des ressources naturelles de la planète. À cela il faut ajouter le fait que la plupart des composants électroniques

sont fabriqués en Chine ou en Corée du Sud avec de l'électricité issue essentiellement du charbon, et doivent ensuite être transportés pour être assemblés.

Comme nous l'avons vu précédemment, le numérique est également omniprésent dans les échanges de biens, à travers l'e-commerce. Ce dernier limite les déplacements des clients mais fait venir des biens jusqu'à leur domicile. L'offre de biens sur Internet étant de plus en plus variée, le nombre de vendeurs de plus en plus important, et les livraisons et les retours de produits proposés gratuitement, les consommateurs ont tendance à se faire livrer, souvent, en urgence et par petites quantités. En 2017, 505 millions de colis ont été livrés en France, soit une augmentation de 10% en un an. Les colis livrés viennent souvent de loin : plus de 50% des sites français vendent à l'étranger. Un des modes de livraison privilégiés par les Français est la livraison en point relais (50% des internautes les utilisent comme mode principal de livraison selon l'Ifop et il existe désormais plus de 4600 points de retraits de marchandises en France, un chiffre qui a augmenté de 70% en 5 ans). Mais les abonnements à des offres de livraison express et en illimité continuent de progresser chaque année : plus d'un tiers des e-acheteurs y sont abonnés et la livraison express représente 2/3 des livraisons. La multiplication des livraisons est synonyme d'augmentation de la consommation de carburant et des émissions de gaz à effet de serre.

Une fois achetés et installés dans les foyers des consommateurs, la plupart des objets connectés nécessitent des branchements quasi-permanents (les données de votre montre connectée sont par exemple récupérées tout au long de la journée et transférées sur votre mobile et sur votre ordinateur) et consomment de l'énergie en continu. Enfin, le taux de rotation des objets connectés est extrêmement élevé. Cela s'explique par plusieurs facteurs qui s'entretiennent les uns les autres. La technologie continue son développement permanent et propose des produits toujours plus performants, plus innovants, qui séduisent les consommateurs. Les campagnes marketing ciblent de mieux en mieux les clients et leurs besoins. À titre d'exemple, Apple sort un nouveau modèle d'iPhone par an, qui propose une légère évolution par rapport au modèle précédent, et arrive à nous convaincre que nous avons besoin de cette nouvelle option. Les objets connectés sont ainsi souvent considérés comme obsolètes et remplacés par d'autres alors qu'ils sont toujours en état de marche.



Pire, certains fabricants sont accusés de programmer l'obsolescence de leurs propres produits pour pousser leurs clients à renouveler leurs achats plus fréquemment. Se pose alors le problème du traitement des déchets électroniques.

IMPACTS DE LA TRANSITION DE LA SUR ÉNERGÉTIQUE ET DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE SUR LES ÉCHANGES DE BIENS DANS LA VILLE DE DEMAIN

Comme nous venons de le voir, en favorisant l'acte d'achat, en accélérant la logique d'obsolescence et en augmentant *de facto* les livraisons des colis, Internet a joué un rôle d'accélérateur de la consommation et, par voie de conséquence, participe activement à l'accroissement de l'impact carbone. Selon l'ADEME, nous achetons 60% de vêtements de plus qu'il y a quinze ans, mais les gardons deux fois moins longtemps. Nous changeons aussi de téléphone tous les deux ans en moyenne. De son côté, le commerce physique est remis en question mais représente toujours la part principale de la consommation (92% du commerce de détail en 2017 selon la FEVAD et l'INSEE).

La transition énergétique passera par la réinvention du commerce et des échanges. Pour reprendre l'une des solutions proposées par Jean Carassus, il est nécessaire de changer nos modes de fonctionnement, de se réinventer. Nous identifions plusieurs grands leviers pour cela.

CONSOMMER MOINS

Internet, avec en particulier son arrivée sur le mobile rendue possible par la 4G, a transformé radicalement l'acte d'achat, réalisable partout, à tout moment. Il a aussi accru de façon exponentielle l'offre, à portée de pouce, augmentant par la même occasion la logique d'obsolescence et le besoin de consommation. Nous achetons plus, plus souvent et probablement pas mieux. Le Black Friday par exemple, jour symbolique de la frénésie d'achat, engendre un malaise chez des consommateurs et même des commerçants. Ainsi, en 2017, des associations, des commerçants et la Mairie de Paris se sont regroupés autour de l'initiative Green Friday, pour lutter contre la surconsommation. Certains évidemment s'en servent comme argument marketing. En réduisant la quantité d'objets consommés, se posent également des questions autour d'une

moindre croissance, de la fin de la déflation des produits de consommation et de leurs impacts sur l'emploi et le pouvoir d'achat.

CONSOMMER DIFFÉREMMENT

Les conséquences bioclimatiques, sur la santé, etc., invitent les populations à consommer différemment. Les perturbateurs endocriniens sont devenus le nouvel ennemi public numéro 1. La sphère privée se saisit du sujet pour accompagner les consommateurs dans la modification de leurs comportements. Yuka, par exemple, est une application qui permet de vérifier la qualité nutritionnelle et la composition (en particulier en additifs nocifs) d'un article en scannant son code barres. Lancée en 2017, l'application annonce sept millions d'utilisateurs. Au-delà des questions de transparence et d'objectivité dans la méthodologie employée, le succès de Yuka et autres applications comparables montre une volonté croissante de la population de s'intéresser au contenu des produits consommés et à leurs effets sur l'organisme. La conséquence en est une remise en cause profonde des grandes marques et l'émergence de petites marques mettant en avant le bio, la qualité et la transparence. Sur les cosmétiques par exemple, les grandes marques sont concurrencées par un nombre croissant de petites spécialisées dans les cosmétiques naturels. En Allemagne, les cosmétiques naturels et biologiques ont gagné plus d'un million de clients en 2018 (source Katurkosmetik Konzepte), en croissance de 5,9%, quand le marché, lui, stagnait.

Consommer différemment ne passe pas que par un changement de critères et, parfois, de marques mais également par le retour à des réflexes ancestraux rendus plus simples grâce au numérique. C'est le cas pour recycler ou donner une seconde vie à un produit, des pratiques de plus en plus répandues. En 2018, c'est 60% de la population qui a déjà acheté ou vendu un bien d'occasion par Internet (46% pour l'achat, 47% pour la vente) alors qu'en 2007, seuls 16% de la population avait déjà vendu un produit d'occasion en ligne, et 27% en avait déjà acheté un. Le meilleur exemple est le succès bien connu du site Leboncoin. Autre exemple avec Vinted, utilisé par cinq millions de personnes, et qui démocratise la vente entre particuliers de vêtements d'occasion, portés ou non. La durée de vie des vêtements est ainsi étendue. La population cliente, composée entre autres de cadres parfois supérieurs de grandes villes, montre qu'il ne s'agit pas seulement d'une contrainte

de pouvoir d'achat mais également d'une prise de conscience plus profonde sur le comportement en tant que consommateur. Consommer différemment demande aussi généralement de favoriser le local, consommer ce que l'on produit. À titre d'exemple, nous voyons surgir de plus en plus d'initiatives de villes et de citoyens pour les jardins partagés où viennent se retrouver des habitants de quartiers pour partager l'exploitation d'un lopin de terre et la consommation de la production. Paris, l'une des villes pionnières en la matière, compte ainsi 112 jardins partagés.

FAVORISER L'USAGE ET TRANSFORMER LES ÉCHANGES

Consommer moins et mieux amène donc à s'interroger sur l'utilité réelle du produit, sur ses qualités, mais également sur la notion de l'usage par rapport à la propriété. Ce dernier point est au cœur du principe de consommation collaborative, dont l'essor est croissant depuis l'arrivée d'Internet, mais s'accélère récemment grâce aux possibilités du mobile et à des générations plus réceptives à ce mode de fonctionnement. En effet, 76% de la population française déclare qu'il est plus important de pouvoir utiliser un produit que de le posséder.

La consommation collaborative passe par :

- la transformation d'un produit en service. C'est ainsi le cas des moyens de mobilités comme Moov'in.Paris (offre de Renault à Paris) pour les voitures, Velib pour les vélos, Cityscoot pour les scooters ou Lime pour les trottinettes, etc ;
- des systèmes de redistribution, qui organisent l'échange entre particuliers, le don ou le troc ;
- des modes de vie collaboratifs, par le partage de ressources : bureaux (coworking), habitat (coliving), prêt, etc.

Autant de façons de réduire l'impact de la consommation sur l'environnement.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE, LE CAS DE L'ALIMENTATION EN VILLE

La consommation collaborative est une des dimensions du concept plus large d'économie circulaire, dont le principe est de limiter la consommation et le gaspillage des matières premières et énergies non renouvelables dans la production de biens et services. Si elle ne peut à elle seule résoudre la quadrature du cercle « consommation écologique », l'économie circulaire, dont le développement est favorisé par la formidable capacité du

numérique à mettre en relation consommateurs et producteurs, est porteuse de beaucoup d'espoirs.

Une récente étude d'Utopies¹ met en lumière une situation absurde dans les aires urbaines : en moyenne 98% de l'alimentation est composée de produits agricoles « importés », alors que dans le même temps, 97% des produits agricoles locaux sont « exportés ». Pour autant, « l'économie circulaire alimentaire » fait écho à différentes problématiques écologiques et sociétales :

- réduire les émissions de CO₂ et autres impacts (embouteillages, accidents) liés aux transports ;
- diminuer la vulnérabilité et la dépendance aux matières premières importées ;
- sécuriser les approvisionnements ;
- assurer une meilleure qualité et traçabilité des produits consommés ;
- assumer sa consommation, et la pollution associée, et chercher à mieux y répondre localement ;
- créer de l'emploi sur le territoire (de nouveaux marchés et opportunités locales pour ceux désireux de travailler les « niches agro-alimentaires locales ») ;
- développer du lien social (une économie locale plus inclusive qui laisse de la place pour tous et donne une mission concrète aux agriculteurs locaux : nourrir le territoire et entretenir ses paysages).

Utopies estime qu'il est possible de viser raisonnablement une autonomie alimentaire de 10 à 15% et oriente les territoires à :

- faire évoluer les modes de production pour mieux valoriser l'offre alimentaire, agricole et transformée ;
- repenser la distribution : circuits courts et supermarchés paysans ;
- modifier l'offre proposée aux consommateurs pour mieux répondre à ses attentes : « Made in Local » ;

- développer les initiatives locales innovantes.

Illustration de la volonté et de la capacité des territoires à prendre en main leur destin environnemental, c'est la démarche poursuivie par de nombreuses métropoles et intercommunalités, participant aussi à l'établissement d'un lien gagnant-gagnant interterritorial entre les villes centre et leur *hinterland*.

RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DU DERNIER KILOMÈTRE

Dans la chaîne logistique, le dernier kilomètre² est le plus coûteux : à l'échelle nationale, il pèse environ 20% du trafic, occupe 30% de la voirie et est à l'origine de 25% des émissions de gaz à effet de serre. Conséquence de l'augmentation forte et régulière du nombre de colis, ces chiffres sont en constante augmentation et les pouvoirs publics comme les logisticiens se saisissent de cette question avec des initiatives multiples comme :

- la création d'ELU (espace logistique urbain) qui permet de massifier les livraisons vers un espace central, situé en ville, duquel repartent ensuite de petits véhicules propres, comme l'a fait Chronopost sur son site de Beaugrenelle ou de la place de la Concorde ;
- la création de services de mutualisation et d'optimisation des livraisons comme Urby ;
- les sociétés dédiées au dernier kilomètre vert comme Vert Chez Vous ou Lowhub ;
- les pouvoirs publics qui mettent en place des politiques contraignantes ou incitatives pour favoriser la décarbonisation du transport de marchandises ;
- les logisticiens qui favorisent le recours aux relais colis : ils représentent un avantage certain sur le plan économique et écologique puisque ce système limite le nombre d'arrêts des livreurs (15 arrêts en moyenne pour les points relais contre 50 pour les livraisons à domicile).

CONCLUSION

Ces prises de conscience de la population, moteurs des changements de comportements et d'initiatives, pour la plupart privées, ne pourront se développer et avoir un impact favorable sur l'environnement qu'avec le soutien des pouvoirs publics et en particulier des villes. La ville de demain doit être pensée notamment à la lumière de ces transformations engendrées par la consommation collaborative, l'économie circulaire, etc.

Parmi les nombreuses questions qui entourent ces sujets, on peut citer : quelle politique d'urbanisme pour répondre aux nouveaux et nombreux modes de mobilité qui, parfois, s'entrechoquent ? Quelle place à l'agriculture urbaine, alors que l'équation économique favoriserait un usage plus immédiatement productif des parcelles et bâtiments comme les bureaux, le commerce ou le logement ? Comment favoriser une logistique du dernier kilomètre moins énergivore ? Comment penser une ville qui évoluerait de manière générale de la propriété à l'usage ? Comment aussi faire en sorte que la sphère publique garde la maîtrise de la gestion de la Ville alors que le numérique est omniprésent, donnant de plus en plus de pouvoir à quelques plateformes parfois aussi puissantes qu'un pays, comme Google, Amazon, Tencent, etc. ? La régulation comme la collaboration entre acteurs publics et privés seront clés pour répondre à ces enjeux et nécessitent de nouvelles formes de gouvernance à inventer.

(1) <http://www.utopies.com/wp-content/uploads/2017/06/autonomie-alimentaire-des-villes-notedeposition12.pdf>

(2) <https://www.rungisinternational.com/a-l-heure-du-digital/transport-logistique-dernier-kilometre/>

TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUES ET AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE : QUELS ENJEUX ?

LA MÉTROPOLISATION, UN PHÉNOMÈNE QUI BOULEVERSE LES POLITIQUES D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Afin de poser la question des enjeux actuels liés à l'aménagement du territoire, Laurent Davezies et Martin Vanier nous invitent tout d'abord à remettre les politiques publiques dans une perspective historique liée à des contextes économiques singuliers. La notion même d'aménagement du territoire « à la française » s'est ainsi développée à partir de la période de l'après-guerre, au cours de laquelle deux grandes époques semblent, schématiquement, se dégager. L'âge d'or des politiques d'aménagement a duré jusqu'au début des années 1980, puis a fait place à la période actuelle marquée par une profonde remise en question des fondements mêmes de ces politiques.

Ainsi, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le pays a connu l'une des phases d'expansion économique les plus fortes de son histoire, poussée par la reprise démographique et les nécessités de la reconstruction du pays. Durant cette période, l'industrie française s'est modernisée, et a fait preuve d'une formidable capacité à innover et à développer des gains de productivité. Ce sont les « Trente Glorieuses », telles que les a appelées l'économiste Jean Fourastié, qui ont notamment vu naître les grands leaders mondiaux français dans les domaines des transports, de l'énergie ou encore des travaux publics et du bâtiment. Comme le rappelle l'INSEE dans son ouvrage *Trente ans de vie économique et sociale* publié en 2014, « la France bénéficie [alors] d'une période de croissance exceptionnelle et de plein emploi ; les conditions de vie de la population s'améliorent alors considérablement ». En termes de création de richesse sur la base du produit intérieur brut, le pays connaît ainsi une croissance moyenne de 5,3% par an entre 1949 et 1974¹.

Pour autant, dès cette époque a émergé la préoccupation de répartir harmonieusement les gains socio-économiques produits par l'économie sur l'ensemble des territoires. En effet, il appartenait à la puissance publique – et singulièrement à l'État – d'organiser la répartition des hommes, des activités et des infrastructures afin d'éviter que les seuls mécanismes de marché ne conduisent à un développement « déséquilibré » du terri-

toire. Les propos tenus par Jean Royer, lors de la séance de l'Assemblée Nationale du 26 novembre 1963, sont à ce titre édifiants : « pour examiner et critiquer la politique de l'aménagement du territoire, il faut tout d'abord en définir les objectifs, ensuite comprendre que le phénomène qui domine tous les autres est celui de la structuration urbaine de la France et, enfin, observer la manière dont les vingt et une régions de programme ont été établies et fonctionnent dans notre pays ». Et d'ajouter : « Les objectifs que nous devons atteindre au cours des vingt prochaines années sont au nombre de trois : on doit établir un équilibre d'abord entre les diverses régions de France, celles que la nature, notamment l'absence de matières premières ou de sources d'énergie ou l'absence de main-d'œuvre qualifiée, a rendues plus pauvres que d'autres, ensuite, entre Paris et la province, enfin, entre les villes moyennes ou très grandes et les campagnes. » La création quelques mois auparavant de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), par décret du 14 février 1963 pris par le général de Gaulle et Georges Pompidou, donne corps à cette ambition. Comme le résume Jean-François Royer, chercheur au CREST, « la politique d'aménagement du territoire conçue à cette époque vise à rapprocher les niveaux de revenu et les potentiels de production entre les territoires »².

Laurent Davezies et Martin Vanier s'accordent pour reconnaître que, durant cette période, les inégalités en matière de création de richesse entre régions ont diminué, ce qui a pu conduire à conclure à l'efficacité des politiques portées par la DATAR, et qui lui ont valu de faire autorité. Pour autant, les deux chercheurs nous appellent à nuancer très fortement cette conclusion : en effet, selon eux, cette réduction des inégalités prise sous l'angle du PIB est surtout le reflet de la structure de l'économie française de l'époque. Ainsi, ces « succès » des politiques d'aménagement du territoire seraient avant tout le reflet des stratégies de localisation des industries. Celles-ci recherchaient spontanément des sites nécessitant un foncier abondant et localisé à proximité des grands réseaux de transport et des gisements de ressources du sol et du sous-sol, alliés à une main-d'œuvre nombreuse et qualifiée, ce qu'elles pouvaient trouver en quantité sur la plupart du territoire français.

Leur thèse semble accréditée par le retour des inégalités régionales en termes de croissance à partir des années 1980, période qui correspond à des changements radicaux dans la structure de l'économie nationale. Comme dans la plupart des pays développés, l'économie française a été portée depuis trente ans par le dynamisme de ses métropoles. Dans sa publication « 2017-2027 » de juillet 2016, France Stratégie établit que « les 15 aires urbaines de plus de 500 000 habitants que compte la France rassemblent aujourd'hui 40% de la population et 55% de la masse salariale. »³ Plus encore, « en 2011, 85% des ingénieurs de l'informatique, 75% des professionnels de l'information et de la communication et 69% du personnel d'études et de recherche y étaient localisés ». Six grandes aires métropolitaines – Paris, Lyon, Toulouse, Nantes, Marseille-Aix et Bordeaux – semblent avoir particulièrement concentré cette nouvelle dynamique économique. À titre d'illustration, en 2014, l'Île-de-France produisait ainsi 31% du PIB français contre 27% en 1980⁴.

Ainsi, nous assistons, à l'heure actuelle, à une concentration de l'activité au cœur des métropoles. C'est aussi dans ces métropoles que 75% de la croissance s'est concentrée entre 2000 et 2010, de même que plus de 70% des créations nettes d'emplois entre 2007 et 2014⁵. Ce phénomène de métropolisation apparaît comme le corollaire en termes d'organisation de l'espace de la tertiarisation de l'économie française, engagée depuis la fin des années 1970. Depuis 1978, 150 000 postes ont ainsi été créés en moyenne, chaque année, dans les services marchands, alors que 60 000 étaient détruits dans l'industrie⁶.

Pour expliquer le lien entre tertiarisation et métropolisation, Laurent Davezies souligne que cette nouvelle économie de services ne repose plus sur les mêmes stratégies et ressorts de localisation qu'une économie où prédominait l'industrie. Ainsi, évoquant les travaux de l'économiste Paul Krugman sur l'économie de la concentration métropolitaine, il souligne que les activités de services ne sont plus dépendantes de paramètres physiques tels que l'accès aux matières premières ou aux infrastructures de transport, mais reposent bien davantage sur la capacité à innover et à traiter l'information – de plus en plus abondante et complexe – pour mettre sur le marché des produits et des services nouveaux à un rythme

CONTRIBUTION DE

JÉRÉMIE BASTARD
GUILLAUME JOLY
JEAN-BAPTISTE LAISNEY
GUILLAUME TERRAILLOT
ET MATTHIEU VILLAND

INTERVENANTS

LAURENT DAVEZIES
MARTIN VANIER

rapide, et répondre efficacement au risque d'obsolescence. Dans ce contexte, par la concentration des lieux de savoir et de pouvoir qu'elles offrent, les métropoles disposent d'atouts indiscutables pour répondre aux nécessités de cette économie de la connaissance et de l'information : elles concentrent les activités d'enseignement supérieur et de recherche et deux tiers des étudiants français y vivent. Philippe Askenazy et Philippe Martin soulignaient ainsi que « malgré Internet et les autres technologies d'information, la distance physique reste un frein aux interactions intellectuelles qui sont essentielles dans le domaine de l'innovation. C'est pourquoi les activités de recherche et plus généralement celles liées à l'innovation sont plus concentrées que les activités de production⁷. » En outre, le développement de l'économie de services se double de celle d'une économie présentielle favorisée par la densité de population. Là encore, les métropoles bénéficient d'avantages certains sur les espaces périurbains et ruraux, moins densément peuplés.

Face aux métropoles, les territoires de la « France périphérique », théorisée par Christophe Guilluy, se retrouvent non seulement mis à l'écart des dynamiques de l'économie de la connaissance et de l'information, mais souffrent également de voir leur tissu industriel se réduire. En effet, au sein d'économies mondialisées, la concurrence des pays à faibles coûts salariaux, alliée à la diminution des coûts de transport, a conduit à la délocalisation, depuis les territoires industriels français vers ces pays, d'une partie importante, des activités industrielles à fort contenu de main-d'œuvre et à faible contenu technologique.

Ces évolutions des mécanismes de l'économie française ne sont pas sans conséquence sur la composition des revenus des ménages. Philippe Askenazy et Philippe Martin relevaient ainsi que « le revenu moyen par habitant est substantiellement plus élevé dans les territoires urbains (particulièrement autour de Paris, des grandes capitales régionales et de la frontière suisse) que dans les autres territoires. En 2011, le revenu fiscal médian déclaré était de 19 800 € dans les grandes aires urbaines, 17 800 € dans les aires urbaines moyennes, 17 400 € dans les petites et 16 800 € en zone rurale⁸. »

Ainsi, les observations précédentes nous montrent que, depuis trente ans, les métropoles et leurs territoires périphériques connaissent des trajectoires de croissance divergentes, qui amènent

notamment Laurent Davezies et Martin Vanier à conclure à l'impuissance des politiques publiques d'aménagement du territoire. La « fracture territoriale » semble donc on ne peut plus manifeste, et rien ne paraît pouvoir y être opposé.

REDISTRIBUTION ET RESSENTI

LES FACTEURS DE COHÉSION

Ainsi, les territoires ne bénéficiant pas des effets de la métropolisation ont le sentiment d'être abandonnés par les pouvoirs publics, générant une augmentation des votes extrêmes, marqueurs d'insatisfaction. La mobilisation des Gilets jaunes peut se voir comme la continuité de cette tendance. Pourtant, ce trouble s'appuie sur une méconnaissance des mécanismes de redistribution à l'œuvre entre territoires.

En effet, en France, l'essentiel du revenu des ménages n'est pas la rétribution du travail marchand mais provient de canaux indirects de redistribution. Il n'est donc pas possible d'analyser les territoires sous le seul angle de la création de richesse. Par exemple, dans certains départements, le RSA rapporte davantage que le premier secteur économique. La question des revenus d'un territoire est donc très différente de la question de son activité économique et il convient de distinguer croissance et développement. Si les deux vont de pair à l'échelle du pays, au niveau des territoires ces notions sont très différentes.

Le phénomène de concentration de la création de richesses dans les métropoles n'appelle aucune contestation. Dans le cas de l'Île-de-France :

- En 1980, l'Île-de-France représentait 19% de la population française, 22% des actifs et était à l'origine de 27% du Produit intérieur brut.
- En 2015, l'Île-de-France représentait toujours 19% de la population et 22% des actifs (pour une population totale ayant progressé de 56 millions d'habitants en 1980 à 66 millions en 2015). En revanche, elle était à l'origine de 31% du PIB. Soit une progression de 4% de la contribution au PIB pour une même démographie.

Les travaux de Laurent Davezies nous informent qu'il ne faut pas se limiter à ce seul constat et qu'il faut le compléter d'une analyse des revenus. Toujours dans le cas de l'Île-de-France :

- En 1980, les ménages percevaient 25% des revenus français.

- En 2015, les ménages ne percevaient plus que 22% du revenu (soit le poids des actifs).

On le constate, l'Île-de-France et la plupart des métropoles contribuent plus au budget qu'elles n'en profitent. Il y a donc en France, derrière les forces de déséquilibre et de concentration de création de richesses, des mécanismes de rappel dont les effets sont supérieurs. Pour preuve, les disparités de revenus par habitant ont décliné constamment depuis les années 1980. Il est donc faux d'affirmer que les territoires périphériques sont de plus en plus pauvres même si à des échelles très locales les inégalités demeurent importantes.

Quelles sont donc ces forces de cohésion ? Principalement, il s'agit du modèle occidental de cohésion territoriale assuré par la redistribution de la dépense publique. En effet, l'impôt génère plus de recettes dans les métropoles qui concentrent la création de valeur, la population et la consommation que dans les territoires périphériques moins densément peuplés. En revanche, la dépense publique est distribuée sur les territoires peu ou prou sur une base d'égalité par habitant. Il y a donc des territoires contributeurs et des territoires bénéficiaires. Par essence, cette redistribution est indépendante du caractère compétitif ou non des territoires, augmentant ainsi significativement leur résilience face à la mondialisation. Cette solidarité entre territoires contributeurs et territoires bénéficiaires doit également s'analyser dans le temps. En effet, les territoires qui contribuaient hier (bassins miniers) sont aujourd'hui bénéficiaires de la redistribution mais avaient en leur temps, toujours par la redistribution, permis le développement d'autres territoires qui aujourd'hui contribuent au budget et « renvoient l'ascenseur ».

Une autre force de cohésion est attribuable à l'émergence de la société des loisirs et de la mobilité. Rappelons qu'il y a un siècle, 50% d'une vie était consacrée au travail contre 10% aujourd'hui. Il s'est donc opéré une autre redistribution, d'origine privée par la dépense des ménages qui adoptent un parcours résidentiel largement décorrélé de l'implantation des systèmes productifs. Vous pouvez travailler dans le centre de Paris et vivre à 1 heure de voiture (par exemple à Massy si ça roule bien) ou 1 heure de TGV (par exemple à Tours). Par ailleurs, certains territoires rudes et pauvres il y a un siècle (territoires de montagnes) se sont totalement transformés grâce au tourisme et captent une manne d'origine privée.



Martin Vanier vient également nuancer le discours en avançant des arguments pour contrer certaines idées reçues. Non, le rural ne se vide pas, il se repeuple globalement depuis 1975, car de plus en plus périurbanisé ; les départements en souffrance le sont depuis l'exode rural. Non les petites et moyennes villes ne souffrent pas plus que les autres ; leurs soldes migratoires sont en grande majorité positifs, donc elles sont attractives. Non les métropoles ne sont pas les grandes gagnantes ; certaines sont perdantes, par exemple Nice et son aire urbaine d'un million d'habitants dans laquelle l'emploi diminue. La « fracture territoriale » est donc moins nette qu'il n'y paraît. La métropolisation et les effets de redistribution mettent tous les territoires en systèmes et Martin Vanier nous invite à considérer la France comme un grand espace métropolisé. Le vrai danger n'étant pas tant d'essayer de combler cette fracture que d'assurer la soutenabilité de ce système redistributif, ce qui signifie prendre les mesures adéquates en matière de réduction du déficit public.

La mobilisation des Gilets jaunes, et le relatif soutien d'une part de la population, pourraient être considérés comme la manifestation d'un durcissement des inégalités sociales et territoriales, et par voie de conséquence comme un refus de cette « fracture » et du modèle de société produit par le phénomène de métropolisation. Or, nous venons de le voir, cette perception d'une aggravation des inégalités est paradoxale, car elle ne résiste pas à l'analyse économique et statistique.

LES RAISONS DE LA COLÈRE

Si l'idée de la « fracture » ne tient pas face à l'examen des faits, pourquoi trouve-t-elle un tel écho ? D'où vient donc ce décalage entre réalité objective et ressenti ? C'est Alexis de Tocqueville, l'un des précurseurs de la sociologie, qui peut nous éclairer. Il visite les États-Unis au début du 19^e siècle et dans son livre de 1830 *La Démocratie en Amérique* s'étonne de voir que les Nord-Américains, qui vivent pourtant dans une société plus égalitaire et démocratique que l'Europe, semblent pourtant plus insatisfaits que les Européens.

Il énonce ainsi ce qui deviendra le « Paradoxe de Tocqueville » : plus une situation s'améliore (liberté, revenus...), plus l'écart (inégalités, pauvreté, corruption) avec la situation idéale est ressenti subjectivement comme intolérable par ceux-là même qui bénéficient de cette amélioration. Cela se manifeste par deux caractéristiques dans les jeunes États-Unis qu'il visite :

- Le recul (objectif) de l'inégalité augmente la frustration (subjective) liée aux désirs d'égalité non satisfaits.

- La frustration (subjective) augmente avec la progression (objective) dans l'échelle sociale.

Autrement dit : dans une société, plus les inégalités baissent, plus les inégalités subsistantes deviennent intolérables.

Ce sont les mêmes biais cognitifs qui sont à l'œuvre dans ce qui a été l'élément déclencheur du mouvement des Gilets jaunes. Il convient de relire les travaux de Jean Fourastié, notamment ceux qui concernent l'évolution des prix. Ils mettent en lumière la différence entre le prix courant (le prix affiché en un lieu et une époque donnée) et le prix constant (corrigé de l'inflation).

Bien que le prix courant de l'essence semble s'être envolé, son prix constant n'a pas augmenté entre 1970 et 2019 et au contraire a diminué lorsqu'on regarde les choses du point de vue du pouvoir d'achat. En effet, en 1970 le SMIC horaire était de 3,50 frs et le prix moyen de l'essence était de 1,11 fr/l. Vous pouviez donc acheter 3,15 litres d'essence pour une heure de SMIC. En 2019, le SMIC horaire est de 10,03 € pour un prix de l'essence à 1,60 €/l, soit 6,27 €/l pour une heure de SMIC, donc un doublement du pouvoir d'achat sur ce poste. Ajoutez que les moteurs d'aujourd'hui ont de bien meilleurs rendements et le résultat objectif est le suivant : pour une heure travaillée payée au SMIC, vous allez beaucoup plus loin avec votre voiture aujourd'hui qu'il y a 50 ans. Pourtant, la frustration subjective des automobilistes ne fait qu'augmenter.

Pour des raisons évidentes, il faut continuer à porter des réalités objectives face aux ressentis, mais il faut accepter que cela sera toujours insuffisant. Les êtres humains ne sont pas des êtres rationnels prenant des décisions sur la base de raisonnements objectifs. L'immense majorité des décisions sont prises sur la base de sentiments parfaitement irrationnels. Les réponses apportées aux territoires doivent intégrer cette dimension car la « fracture » traduit davantage une peur du déclassement et d'une forme de changement, qu'une réalité.

LA RECIPROCITÉ AU SERVICE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

Qu'elle soit rationnelle ou irrationnelle, cette peur est bien réelle. Elle exprime une crainte, parfois instrumentalisée, de

l'opposition quasi permanente entre les métropoles et le reste du territoire. C'est un fait, les métropoles captent une grande partie des richesses et concentrent la majorité des emplois. Mais doit-on pour autant séparer et opposer l'urbain au périurbain et au rural ? Ne pourrait-on pas appréhender ces ensembles qui composent notre territoire avec une logique de complémentarité plutôt que d'opposition ? Ne pourrait-on pas rechercher des synergies plutôt que des fonctionnements isolés ? C'est ce que nous propose Martin Vanier quand il nous invite à changer de paradigme et à penser la France autrement.

Penser la France autrement, c'est d'abord avoir conscience de ses inégalités territoriales. Penser la France autrement, c'est ensuite, de les accepter. Dans une certaine mesure évidemment, pour ne pas nuire à la cohésion territoriale, mais il faut les accepter. En taille, en ressources, en population, en richesse, en compétences, c'est un fait, les territoires sont inégaux ! L'égalité des territoires tant recherchée à une époque par les politiques d'aménagement du territoire est une utopie voire un non-sens. Il est donc nécessaire de réfléchir différemment et de passer d'un principe d'égalité des territoires à un principe de réciprocité des territoires.

Les métropoles et territoires sont intimement liés. Il apparaît comme évident que la dynamique économique des métropoles doit être profitable aux territoires périurbains et ruraux. Elle l'est par capillarité, par l'étalement parfois lointain des facteurs de production et par les mécanismes de redistribution. Ces seuls mécanismes de redistribution, bien que nécessaires, sont néanmoins insuffisants pour permettre l'établissement d'une relation « gagnant-gagnant » entre les métropoles et le reste du territoire. En effet, ce n'est pas uniquement en concentrant les financements publics sur les territoires économiquement plus faibles que les politiques d'aménagement du territoire réussiront à relever les défis ô combien complexes de l'unité et de la cohésion territoriales. Le principe de compensation par la redistribution a clairement des limites. L'une d'entre elles pourrait être la mise à l'écart et la stigmatisation de certains territoires, sorte de « laissés-pour-compte territoriaux ». Les territoires périurbains et ruraux, quels qu'ils soient, doivent être considérés et se sentir considérés. Une prise de conscience collective et politique est nécessaire pour connaître et reconnaître les apports de chaque strate

à la cohésion territoriale. Le périurbain et le rural doivent se sentir intégrer à un ensemble où chaque strate a un rôle à jouer. Au-delà de la redistribution, ce sont donc les questions de l'appartenance et des mutualisations territoriales qu'il faut travailler. Voilà tout l'enjeu de la réciprocité.

La réciprocité prônée par Martin Vanier, et par d'autres spécialistes de l'aménagement du territoire comme Daniel Behar, induit que chaque entité territoriale trouve sa place au sein du territoire auquel elle appartient. Chaque entité territoriale doit apporter une contribution pour participer pleinement à la construction d'un édifice territorial harmonieux et juste. De manière très schématique, les métropoles doivent être des locomotives économiques là où les territoires périurbains et ruraux doivent apporter une réponse en matière de terroir, de nature, d'espace, de lieux d'agrément, de qualité de l'air, etc. Derrière cette logique de réciprocité, il y a aussi une logique de spécialisation des territoires.

Les contrats de réciprocité, outils de coopération interterritoriale mis en place par le Comité interministériel aux ruralités du 13 mars 2015 et pilotés par le CGET, ont vocation à agir en ce sens. Ce nouveau contrat territorial, fondé sur une logique de co-développement territorial, vise à mettre en place une coopération entre des espaces ruraux, périurbains et urbains pour favoriser les interactions. Ils ont pour objectif d'impulser le rapprochement des territoires en développant des partenariats « ville et campagne » dans des domaines aussi variés que les circuits courts, la télémedecine, l'enseignement à distance, le traitement et la valorisation des déchets, etc.

La mise en place expérimentale de ces nouveaux contrats dans quatre ensembles territoriaux met en avant la réelle difficulté des territoires à se mettre en connexion et à fonctionner ensemble. Pour Johanna Rolland, maire de Nantes, c'est pourtant une évidence voire une nécessité : « les sujets d'avenir, comme les transitions écologique et alimentaire, vont naturellement inciter à penser différemment les interactions entre les territoires urbains et ruraux et à inventer de nouvelles réponses ».

Pour qu'elle fonctionne, cette logique de réciprocité doit donc aller de pair avec celle de la mise en système des territoires. Solidarité, mutualisation, spécialisation, partage de l'ingénierie sont des enjeux majeurs de l'aménagement du territoire.

Au-delà des bénéfices qu'elles pourraient apporter, la réciprocité et la mise en système des territoires pourraient également avoir un impact sur la définition même du territoire. En effet, un système territorial renvoie à l'idée d'un concept mobile, évolutif, qui estompe les frontières physiques au profit d'interdépendances territoriales. Mais alors quid de l'impact politique et de la gouvernance des différentes strates territoriales ? Quid également de la nécessaire implication du privé ?

LES CONDITIONS DE LA RÉCIPROCITÉ DES TERRITOIRES

Partant du constat que les Français, de par un solde migratoire positif, plébiscitent les villes moyennes et recherchent le desserrement et le confort spatial, tout l'enjeu du débat actuel est de faciliter la connexion entre les espaces de travail (majoritairement dans les villes) et leurs domiciles. Cette réciprocité des territoires n'a de sens que si les questions d'accessibilité et de mobilité sont posées. Afin d'arriver à cette mise en système, comme le suggère Martin Vanier, de nombreux défis techniques, urbanistiques sur la question des flux (des personnes, des approvisionnements, énergétiques, de matières, de marchandises distribuées, de déchets collectés...) sont à relever. En parallèle, il regrette le discours stigmatisant sur la périurbanisation. Une société qui se périurbanise doit se poser la question de la durabilité/soutenabilité de son système de flux, donc de son maillage de réseaux et des services déployés dessus et non pas seulement raisonner sous le prisme des effets néfastes de l'étalement urbain. La question de la connectivité apparaît donc déterminante, voire la condition initiale, pour envisager *in fine* la réciprocité des territoires.

À ce titre, nous pouvons nous interroger sur la façon dont on gère la planification territoriale dans le pays. Elle est le fruit de la loi dite d'orientation foncière (loi LOF) du 30 décembre 1967, qui a établi les principaux documents d'urbanisme (plan d'occupation des sols, Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme, Coefficient d'occupation des sols et Zone d'aménagement concerté). Cet outil a eu pour conséquence d'agir directement sur l'aménagement local avec les résultats que l'on connaît. Face à ce constat, la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbains (loi SRU) du 13 décembre 2000, qui a instauré notamment les plans locaux d'urbanisme (PLU) et les schémas

de cohérence territoriale (SCoT) en lieu et place des POS et des schémas directeurs, visait à rectifier le développement « anarchique » et assurer une plus grande cohérence entre les politiques d'urbanisme et les politiques de déplacements dans une perspective de développement durable. Cet objectif, qui part d'un bon principe, ne répond malheureusement pas à la complexité des enjeux d'aujourd'hui et de demain. La France se retrouve toujours aujourd'hui dans un regain de planification (SCoT généralisé, le PLUI, SRADDET, grands projets d'État comme le Grand Paris Express).

Force est de constater qu'il existe une sorte d'inertie aujourd'hui dans l'articulation des outils de planification. Les rapports entre les normes applicables en droit de l'urbanisme revêtent une importante complexité. Or, leur bonne compréhension est indispensable à l'élaboration de toute norme d'urbanisme. Si les SCoT sont tenus au respect de la hiérarchie des normes et, à ce titre, doivent être compatibles avec les normes supérieures (directives de protection et de mise en valeur des paysages, chartes des parcs naturels régionaux et des parcs nationaux...), les documents locaux d'urbanisme (carte communale, plan local d'urbanisme) doivent aussi leur être compatibles. Martin Vanier considère que toute cette production législative qui caractérise notre démocratie administrative est contre-productive et propose de créer les conditions de relations et de mise en système entre les populations, les activités, l'accès aux services. Nous avons à réfléchir tous ensemble à un système, avec sa mobilité, son déploiement économique, sa capacité à avoir une politique de ressources.

Toutes ces questions de mise en système se confrontent néanmoins à deux réalités politiques majeures. La question de la légitimité de l'élu et la répartition des compétences entre les grandes entités administratives. À ce titre, il semble important de repenser les légitimités administratives et politiques dans la construction d'un territoire. À titre d'exemple, on ne peut plus uniquement s'appuyer sur des règles édictées auxquelles s'adaptent les porteurs de projets : passer d'un simple dépôt de permis de construire à un dialogue sur le projet depuis le début de la phase de conception, à un processus évolutif qui permet de modifier et d'améliorer le projet tout au long de son avancée. En France, l'externalisation de la maîtrise d'ouvrage en société d'aménagement permet de se positionner en pivot de ce nouveau processus.



Cette idée revient à envisager le basculement vers un urbanisme négocié. Aujourd'hui, les contraintes des opérateurs immobiliers ainsi que des collectivités qui accueillent les projets de constructions peuvent être parfois antagonistes. Le passage d'un urbanisme réglementaire à un urbanisme négocié se fait dans la recherche du compromis pour toutes les parties prenantes. Le projet d'aménagement bordelais Bassin à Flot est le premier projet approfondi sur la négociation. Très novateur en matière de gouvernance partagée, le projet a la particularité de s'appuyer sur un document cadre, le *Partenariat d'Engagement*, qui permet de fixer des objectifs stratégiques à terme, mais sans imposer une programmation ou une réglementation très stricte.

Autre interrogation dans l'objectif de mettre en système les territoires, la question de l'échelle d'intervention. Quelle est la bonne échelle d'intervention ? Existe-t-il de « bonnes » et de « mauvaises » échelles d'intervention ? La question de l'échelle et des compétences induites que cela pose doit s'affranchir de cette rigidité administrative. Laurent Davezies évoque de son côté le terme « unité urbaine », que personne ne comprend plus d'ailleurs, et qu'il faudrait redéfinir. Il y a un enjeu, qui n'est pas celui des aires urbaines, mais un enjeu urbanistique de l'unité urbaine, qui est un lieu de diversité sociale, où il y a une densité, qui est au centre de l'aire urbaine, mais ce n'est pas seulement la commune-centre. Au final, ne pourrait-on imaginer un traitement variable selon la pertinence de l'échelle et les compétences au sein même d'un territoire ? L'adaptabilité au niveau des échelles semble déterminante dans la réussite d'un projet. Cette capacité à changer d'échelle, sans perdre la petite échelle, à être dans l'articulation de ces niveaux, à pouvoir travailler en proximité est une condition *sine qua non* à la réussite d'un projet.

À cet effet, la proposition de Martin Vanier à mettre en système les capacités des collectivités à passer des contrats, à construire des projets et à mutualiser les ressources qui leur permettent, entre petits, gros, moyens, ruraux, urbains, métropolitains, dépositaires de ressources environnementales, dépositaires de ressources cognitives, d'organiser une efficacité collective. Un système dont le travail consisterait à dire en permanence comment on négocie ce dont on est dépositaire chez nous, sachant que la société, de toute façon, va chercher tout cela. Ne doit-on pas repenser une nouvelle façon de réinventer le partenariat public-privé ?

À ces questions, les entreprises privées sont-elles capables de répondre à l'exigence de l'intérêt commun et d'offrir de grandes solutions aménagistes, urbaines, servicielles ? Les entreprises sont-elles capables de co-produire ce qu'on pourrait appeler l'aménagement du territoire ? La défaillance considérable de l'espace politique dans sa volonté planificatrice nous permet de croire à une nouvelle gouvernance pour construire les métropoles, vers une coordination de l'action publique et de l'initiative privée. La concertation de l'ensemble des acteurs pourrait nous permettre de basculer vers un dispositif de co-construction. À titre d'exemple, la compréhension de la maîtrise d'usage est cruciale pour la réussite à long terme d'un projet immobilier et urbain. De plus en plus, le futur utilisateur ou des acteurs aux alentours du projet sont pris en considération et conviés à s'exprimer pour l'améliorer. L'inclusion peut même aller jusqu'au partage de la conception, qui est la co-construction.

CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

En conclusion, nous venons de voir que depuis les années 1950, les métropoles ont concentré les créations de valeur et d'emploi, tandis qu'une partie de la France commença une décroissance continue due à la désindustrialisation des régions et à la transformation du travail vers des métiers de services.

Dans un second temps, nous avons vu que malgré le ressenti de la société, les indicateurs économiques nous montrent que l'inégalité entre les régions se réduit depuis 50 ans grâce majoritairement à un système efficace de redistribution solidaire organisé par l'État. Le ressenti se nourrit finalement d'indicateur irrationnel qui marque une peur d'une partie de la population du changement économique et d'une peur du déclassement.

Pour répondre à ces problématiques sociétales et intégrant les évolutions économiques de demain, il nous paraît plus pertinent de rechercher une réciprocité des territoires et non une égalité utopique souvent projetée. Il y a un intérêt plus fort de soutenir les dynamiques locales, encourager l'autosuffisance des régions dans une certaine mesure et connectés les régions pour encourager les flux de personnes, de biens et de services. Dans cette approche systémique, chacune des régions pourra mettre à contribution

ses avantages compétitifs et tourner son développement vers leurs spécificités. L'État, par son rôle de régulateur, pourra veiller à rechercher l'équilibre de ce système et concentrer ses efforts sur les déséquilibres inhérents. L'objectif est de créer une synergie entre territoires et nourrir une compétition saine. Les moyens majeurs que nous avons identifiés qui favorisent ce processus sont des connexions efficaces et rapides autour de hub régionaux et des outils flexibles de planification adaptés aux dynamiques locales. Sur ce second point, l'enjeu pour les pouvoirs publics est de trouver le bon niveau de décisions pour adapter et réguler ces développements avec l'appui d'acteurs privés locaux tout en gardant une vision sur le long terme.

Les relations entre les métropoles et les zones périurbaines qui les entourent sont aussi des zones sur lesquelles des systèmes de réciprocité doivent se créer. Les transports développés pourront soutenir la dynamique migratoire actuelle et encourager les échanges et le flux. Les périurbains doivent pouvoir accéder facilement aux services métropolitains et les urbains accéder aux qualités des territoires périurbains et ruraux. L'ambition est de faire profiter au maximum des externalités positives des différents lieux et supprimer ces inégalités.

Cependant, le développement de la robotisation et des imprimantes 3D est en train de révolutionner le monde industriel. Une étude du BCG de 2015 montrait que les principaux acteurs industriels vont arrêter leur développement dans les pays à main-d'œuvre à bas coût et installer des usines proches des zones de consommation pour réduire les frais de transport et accéder à la main-d'œuvre qualifiée et spécialisée. Ces industriels vont pouvoir profiter des régions peu denses où le foncier n'est pas cher, l'enjeu pour ces territoires est de préparer les populations locales en favorisant la formation dans ces domaines de pointe. Ces transformations économiques seront peut-être le remède de la diagonale du vide en France. L'aménagement du territoire sera aussi une clé pour faciliter ces installations industrielles.

Dans une perspective pas si lointaine, comment allons-nous nous organiser si ces robots remplacent une partie importante des emplois humains dans notre société ? La robotisation, associée aux intelligences artificielles, pourrait faire disparaître 400 à 800 millions

d'emplois dans le monde d'ici 2030, selon une étude McKinsey de 2017. Ces problématiques ont aussi été développées au cours de la dernière campagne présidentielle de 2017 par Benoit Hamon

dont l'idée principale était de taxer les robots et d'attribuer un revenu universel pour permettre une meilleure protection sociale pour les populations qui vivent ces fractures technologiques.

Tout cela nous montre que les dynamiques économiques auxquelles nous devons faire face sont rapides et que cela va à l'opposé d'un aménagement du territoire développé sur le long terme.

(1) Statistiques de l'INSEE.

(2) Jean-François ROYER, *Économie et statistique*, N° 415-416, 2008.

(3) France Stratégie, *2017-2027 : dynamiques et inégalités territoriales*, 2016.

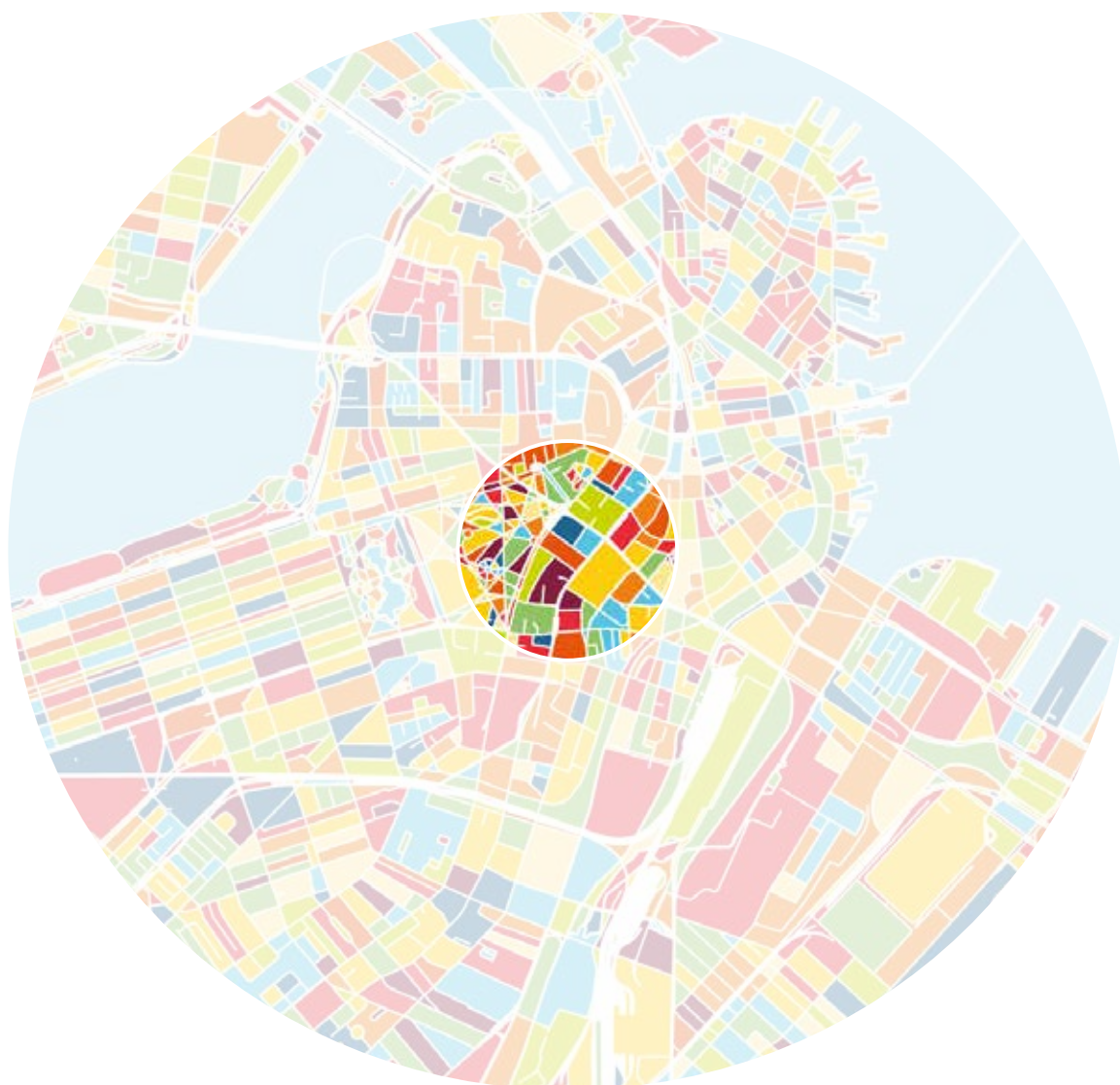
(4) *Rapport annuel sur l'Etat de la France*, CESE 2017.

(5) Laurent Davezies & Philippe Estèbe, *Rapport d'étude pour le compte du de l'Institut Caisse des Dépôts pour la recherche et du PUCA*, novembre 2015.

(6) INSEE, *La tertiarisation de l'économie française et le ralentissement de la productivité entre 1978 et 2008*, 2011.

(7) *Promouvoir l'égalité des chances à travers le territoire*, note du Conseil d'analyse économique, février 2015.

(8) *Ibid.*



MÉTROPOLISATION ET DIVERSIFICATION DE L'OFFRE COMMERCIALE : QUELLES PERSPECTIVES ?

Dans un contexte de globalisation de l'économie, la métropolisation apparaît comme un processus économique avant d'être un phénomène socio-démographique. L'internationalisation des échanges et la globalisation des liens économiques, sociaux, culturels provoquent une accélération du phénomène

de métropolisation. Dans ce contexte, l'offre commerciale s'est uniformisée. L'écart avec les aspirations des habitants et les consommateurs s'est creusé, obligeant la ville et le commerce à se réinventer. Le processus est engagé. Pour l'accompagner, certains freins pourraient être levés.

CONSTAT / ÉTAT DES LIEUX

MONDIALISATION ET DENSITÉ URBAINE

L'évolution du modèle économique – désindustrialisation, tertiarisation, financiarisation puis numérisation de l'économie – entraîne une accélération des échanges et une concentration des fonctions, renforçant les pouvoirs et bouleversant les phénomènes sociodémographiques. Ces phénomènes entraînent une transformation des territoires par la formation d'aires urbaines de plus en plus peuplées, mais aussi multipolaires.

Dans ce contexte, l'ancrage territorial local d'une ville compte désormais moins que sa capacité à s'intégrer dans ces flux d'échanges mondialisés.

Les métropoles, et plus largement les territoires sous leurs influences, doivent en tenir compte et s'inscrire dans cette dynamique en rendant les espaces performants et vivables dans cette finalité.

Les grands pôles deviennent plus proches les uns des autres et dessinent à l'échelle mondiale un réseau de villes fortement hiérarchisées, ce que Pierre Veltz appelle « l'économie d'archipel ». Dans ce nouvel ordre mondial, les États-nations ont alors à relever le défi du maintien de leur propre cohésion sociale et politique. La puissance économique est structurante pour un territoire, mais surtout il est important de comprendre en quoi les flux et les connexions de toutes natures insèrent – ou n'insèrent pas – le territoire dans les réseaux de l'économie globalisée.

La mise en concurrence de ces pôles urbains sur la scène internationale transforme progressivement les publics et les acteurs économiques locaux, appuyant le phénomène de métropolisation, en particulier en France, dans un contexte de décentralisation où les pouvoirs métropolitains se structurent en intercommunalités (communautés d'agglomération, communautés urbaines). La mobilisation de ces acteurs permet alors d'asseoir la croissance des villes sur le dévelop-

pement de « fonctions métropolitaines » stratégiques, visant à attirer les investissements étrangers et les multinationales.

Ainsi, la métropolisation peut être vue comme un nouveau processus de transformation généralisée de l'urbain dont le fond de scène est la globalisation de l'économie et des échanges, et dont les composantes s'articulent autour de la capacité des territoires à nouer des liens, à se connecter sur les différents réseaux d'échanges, qu'ils soient matériels ou immatériels, économiques, scientifiques ou culturels.

Pour autant comme le disait Frédéric Tesson : « À trop prendre la métropole comme modèle, les réseaux ont oublié la spécificité des villes qui les composaient. Se contenter du modèle métropolitain dominant et espérer développer les services correspondants, c'est oublier un peu vite ce que ce modèle doit à la polarisation... Enfermés dans cette illusion, les acteurs n'ont pas su inventer un modèle économique propre au fonctionnement réticulaire et adapté à la ville. »

MONDIALISATION ET OFFRE COMMERCIALE

En parallèle de cette métropolisation grandissante, la mondialisation a également eu pour conséquence de diffuser un mode de vie, des valeurs et des comportements qui s'imposent à tous. Ainsi, on retrouve partout les mêmes modèles culturels, les mêmes comportements culinaires, les mêmes pratiques sportives...

Cette tendance n'échappe évidemment pas au commerce. Avec l'avènement des centres commerciaux à partir des années 1970, mais aussi une stratégie de développement des marques à l'échelle mondiale, le consommateur a eu le sentiment d'une uniformisation de l'offre commerciale.

L'offre commerciale est le reflet de la propagation d'une culture-monde dont les firmes transnationales sont les principales responsables. Aujourd'hui, il est impossible de distinguer un restaurant McDonalds installé à Shanghai ou dans

la Creuse. Tout comme entrer dans un « Department Store » à Séoul ou à Los Angeles n'apporte aucune expérience culturelle, locale ou identitaire. La standardisation de l'offre est partout et a aidé à l'explosion du e-commerce. Ces firmes agissent en réseau, abolissent les frontières et sont présentes dans tous les secteurs de la vie économique. Cette influence modèle les goûts et comportements des consommateurs. L'uniformisation de l'offre commerciale n'en est que le reflet.

Prenons le secteur de la grande distribution. On compte aujourd'hui en France plus de 2000 hypermarchés et 10 000 supermarchés, qui réalisent environ 110 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ces points de vente sont propriété de moins d'une dizaine de grands groupes de distribution tels Carrefour, Leclerc ou Auchan. Philippe Moati le souligne parfaitement dans son livre *L'avenir de la grande distribution* où ce dernier considère « la grande distribution comme l'avatar commercial du Fordisme ». En effet, selon lui, ce système permet d'écouler une production de masse qui résulte de l'abaissement du coût du transport, de la modernisation industrielle et de l'ouverture internationale de l'économie française.

Le paroxysme de l'uniformisation de l'offre commerciale est atteint au cours des années 1980 et 1990 où la grande distribution connaît une croissance annuelle de son chiffre d'affaires de plus de 5%. L'objectif du consommateur est simple et se résume dans la recherche du prix bas. Le plaisir de consommer se focalise dans le toujours plus.

À partir de la fin des années 1990, les acteurs du secteur ont tout simplement oublié les fondamentaux, ce qui a conduit à un décrochage entre l'évolution des distributeurs et celle de la société. La prise de conscience de la nécessité de remettre le client au cœur des stratégies commerciales, en commençant par comprendre ses motivations et ses aspirations, est effective.

CONTRIBUTION DE

CAROLINE FORTIER
GUILLAUME PETIT
VINCENT SADÉ
ET AGNÈS VIRALLY

INTERVENANTS

CÉCILE DESAUNAY
VALÉRIE LASEK
PASCAL MADRY

MOTIVATIONS ET ASPIRATIONS DES CONSOMMATEURS

Les profondes transformations des usages, poussées par les avancées technologiques, la nécessité de préserver la planète et notre santé en tant que citoyen impacté et impactant (pollution air/sol, déchets, biodiversité, allergènes), mais aussi la baisse quasi généralisée des ressources financières, changent les motivations des consommateurs par arbitrages économiques, environnementaux, fonctionnels ou politiques. Le commerce est devenu multicanal et le pied d'immeuble n'est plus le seul à devoir se réinventer. Le consommateur devient « consomm'acteur » et ses aspirations et comportements impactent alors fortement l'organisation urbaine.

Face à « l'écèlement à l'infini des attentes, des envies et des besoins, l'important est de comprendre les grandes tendances de consommation », nous rappelle Cécile Desauvay, directrice d'études à Futuribles, qui a publié en avril 2019 un rapport sur les modes de vie à horizon 2050. En effet, comprendre les attentes et comportements des consommateurs, aussi nombreux, complexes et contradictoires soient-ils, en ce qu'ils ont de structurel ou d'effet de mode, éclaire sur ce que peut être l'offre des enseignes pour relever ces défis de mutations et se distinguer, trouver des niches, expérimenter, attirer.

Motivations économiques

Les dépenses contraintes (logement, abonnements, assurances...) ont été multipliées par deux depuis 1960 et représentent un tiers du budget moyen des ménages. L'épargne peut être de plus de 30 % des revenus pour les plus riches et représente entre 0 % et 3 % pour les plus pauvres qui peinent à accéder aux produits de base. Comme nous le rappelle Valérie Lasek, directrice générale de l'Epareca, dans les 1500 Quartiers de la Politique de la Ville, les commerces qui fonctionnent sont les commerces subventionnés et de proximité : pôles médicaux, pharmacies, ANPE, tabac, alimentaire (boucherie, boulangerie...). L'offre doit donc être diversifiée et économiquement accessible. Les marges de manœuvre de consommation sont donc très disparates selon les catégories de ménages, mais les arbitrages sont parfois surprenants : la taille des téléviseurs des ménages est inversement proportionnelle au pouvoir d'achat, et le bio et le vrac sont plutôt consommés par les consommateurs aisés. Ainsi, ce qui peut générer des économies comme manger moins de viande mais de meilleure qualité, acheter en

vrac ou d'occasion, est assumé par les classes aisées pour l'image écoresponsable que cela renvoie, mais considéré par les classes moins aisées, comme « cheap » ou dégradant.

Motivations environnementales et de santé

La raréfaction des ressources naturelles, le changement climatique, les dégâts des pesticides et autres allergènes sur la santé sont prouvés. Consommer moins mais mieux devient alors certainement une exigence structurelle et les enseignes s'organisent déjà pour rendre accessibles en prix, l'agriculture en circuit court et les produits bio.

Ensuite, si les phénomènes « sans gluten », « végan », « sans viande », « sans lactose », etc. peuvent relever pour certains de réelles allergies ou d'effet de mode, ils sont bien réels et là aussi, la diversification de l'offre s'organise chez les fabricants et enseignes.

Résoudre tous les problèmes d'environnement par chaque individu est impossible, mais l'effet colibri prend de l'ampleur : « Je ne sais comment résoudre le changement climatique et la protection de l'environnement mais je fais ma part. » L'étude du CREDOC intitulée *L'engagement de façade des classes aisées* révèle que manger moins de viande, et acheter d'occasion ou en vrac toute l'année est annulé par deux aller-retour Paris-New York. Encore une contradiction entre valeurs, revendications et comportement, mais si chaque colibri réaligne ses comportements et le sens qu'il donne à ses engagements, alors réduire ses déplacements pourrait devenir à terme un réel mouvement structurel.

Motivation de fonctionnalité, d'accessibilité

Le vieillissement de la population pose la question de l'accessibilité physique aux services et offres commerciales adaptées. Quand les résidents d'un Ehpad de Rennes ont pu suivre la messe dominicale, grâce à une caméra à 360 degrés et des casques de réalité immersive, cela pose la question de la nécessité bâtiminaire de certains services de proximité. Avec la même volonté de rapprocher l'offre-produits du client, Daxon, enseignes de métropole lilloise, développe une « offre commerciale itinérante pour les femmes de 72 ans de moyenne d'âge, habituées aux catalogues de VPC traditionnelle mais souhaitant vivre une expérience de partage au-delà de l'achat de vêtements, au travers d'activités de jardinage, cuisine, jeux de société ».

Par ailleurs, le CtoC, au travers des marchés de l'occasion, du troc, du partage, est contraignant, et demande du temps à ses adeptes : les lieux d'échanges commerciaux sont multipliés et potentiellement éloignés du client. La réussite de ces modèles tient au prix d'achat initial des biens, créant une barrière à l'entrée, par rapport à l'accessibilité prix du neuf.

Pour le marché du *leasing*, c'est également le prix du neuf mais également la rapidité d'obsolescence qui donne sa valeur au *business model* (voitures, téléphones, imprimantes).

Ainsi aux côtés du « clic & collect », les points de vente vont aux clients, les échanges entre particuliers se développent et le recyclage prend sa place avec ce que cela engendre de bouleversements pour l'organisation des espaces urbains.

Motivations politiques

Les Français sont méfiants vis-à-vis de la mondialisation, rendue responsable du chômage, de la baisse du pouvoir d'achat, d'une gestion jugée approximative des questions environnementales ; les grandes entreprises et les institutions sont alors tenues pour responsables.

Dans ce contexte naît une « idéalisation du local » : 8 personnes sur 10 pensent que consommer local permet de réduire l'impact de l'activité humaine sur l'environnement, de créer des emplois et de renforcer le lien social. Certains font le choix de vivre à la campagne, notamment en devenant auto-entrepreneur ou freelance pour associer meilleure qualité de vie et augmentation des ressources. En ville, 40 % des consommateurs fréquentent les marchés, et les enseignes s'organisent pour faire venir le local en ville (Amap...). À chaque territoire, y compris en zone dense, de trouver réponse à cet esprit village, santé et juste place de la nature.

Motivations communautaires

La famille est rassurante mais de moins en moins pérenne. Ainsi d'autres formes de communautés émergent, portant de nouveaux idéaux autour de la consommation notamment, et peuvent devenir structurantes : le « faire soi-même » à l'heure où les inactifs se développent (retraités, chômeurs, étudiants), « les survivalistes », « l'union des consommateurs musulmans »... Les consommateurs, par le biais des réseaux sociaux, deviennent communautés impactantes en donnant leurs avis sur les marques et les meilleurs points de collecte en prix/produit.



Ils ne sont plus captifs mais acteurs et organisés. Ainsi, les marques n'ont plus la maîtrise, ni de leur communication-produits ni de leurs canaux de distribution.

Ces communautés sont d'autant plus puissantes sur les Institutions, quand elles font échos à des attentes fortes des populations, notamment en matière environnementale comme pour la disparition de certains plastiques et insecticides. Ce phénomène est un réel catalyseur pour la remontée du consommateur sur la chaîne de valeur du commerce. Pascal Madry, directeur de l'Institut pour la ville et le commerce, ajoute un facteur de complexité à ces motivations combinables, en citant Pierre Volle, spécialiste du e-commerce, qui affirme que le consommateur a un caractère multifacette selon son cycle de vie, et le contexte dans lequel il va se situer.

Alors face à ces aspirations et comportements structurels ou temporels, à leurs combinaisons infinies, la question de la souplesse de l'offre mais aussi celle de l'hyper concentration urbaine comme seul modèle d'avenir peuvent se poser. Quelles sont les limites d'élasticités verticales et horizontales de la concentration métropolitaine en qualité de l'air et qualité de vie ? N'y a-t-il pas là des modèles complémentaires à inventer entre métropoles et villes moyennes et petites, à l'instar de la complémentarité intelligente et censée être trouvée en toute ville, entre centre et périphérie ?

Dans un monde où le bureau tient dans un ordinateur ou un téléphone, où tout peut être commandé de partout et à tout moment, un monde où le télétravail est facilité (29% des salariés en 2018), où la population d'inactifs augmente inexorablement, le travail en freelance se développe, la voiture autonome est imaginée, les livraisons par drones sont expérimentées (médicaments aux États-Unis), et en parallèle des aspirations à une qualité de vie meilleure, les modèles urbains sont à réinventer, à réenchanter.

Aux côtés des progrès exponentiels des technologies et de ce qu'apportera aux échanges l'intelligence artificielle, si l'intelligence sociétale (respect de l'Homme et de la planète), l'intelligence émotionnelle (plaisir, partage et qualité de vie), l'intelligence animale (biodiversité, biomimétisme, respects des espèces) retrouvaient leurs lettres de noblesse ?

Michel Levy Provençal, présente dans son ouvrage *Demain, territoire de tous les possibles*, des pistes de progrès bousculant nos connaissances et nos pratiques par des exemples vertueux notamment

en faveur de l'environnement, la santé, l'économie. Pour n'en citer qu'un : 2 Md€ est le montant des invendus (séries limitées, produits proches de la péremption, produits d'hygiène présentant de petits défauts...) en France chaque année dans la grande distribution ; Phenix, start up fondée par Jean Moreau, vise à diminuer le gaspillage alimentaire en redistribuant ces invendus. Alors face à la raréfaction des ressources naturelles et financières, au gaspillage, à l'obsolescence programmée connaissant de plus en plus de détracteurs, n'arrivons-nous pas à la limite du « toujours plus, toujours plus vite, toujours plus souvent » ?

Ces mutations profondes de l'accès à l'information et aux produits, des aspirations et comportements, amènent les enseignes à structurer leurs offres différemment, tant en produits qu'en canaux de distribution.

QUELLES PERSPECTIVES ?

UNE OFFRE COMMERCIALE RÉINVENTÉE

Les enseignes sont ainsi passées d'une logique « produit » à une logique « client » en privilégiant l'écoute pour enfin connaître les consommateurs, d'une obsession des prix bas à une recherche du prix juste en misant sur la collaboration, d'une expansion à tout-va sur le territoire à un ancrage local en privilégiant le concept de lieu de vie.

Enfin, plusieurs leviers se dégagent pour inscrire pleinement la grande distribution dans un nouvel écosystème en résonance avec la société et sa métropolisation. Remettons le « consommez mieux » et le service au goût du jour, pour que le client retrouve le plaisir de faire ses courses (communautés d'appartenance, garderie, conseillers en rayon...) et que les caisses ne deviennent pas une barrière de péage. Avec Internet et les nouvelles technologies, nous sommes à l'aube d'une nouvelle révolution qui pourrait bouleverser le commerce, en jouant sur le service, le prix et la taille.

Comme le dit Cécile Désaunay, directrice d'études à Futuribles, le consommateur est rentré dans une phase de déception puis de méfiance et même de dégoût vis-à-vis du commerce traditionnel. Cette volonté de consommer mieux réside dans une volonté de produits locaux, bio, artisanaux, ancrés dans leur territoire. Le consommateur a besoin de transparence et d'information. Ainsi, ces évolutions des attentes des consommateurs ont

bouleversé le secteur du commerce et l'offre que ce dernier propose aujourd'hui aux clients.

Philippe Moati parle de « révolution commerciale » dans son livre *La Nouvelle Révolution Commerciale*. Ainsi, le e-commerce jouerait un rôle équivalent à celui tenu, lors de la précédente révolution commerciale, par l'hypermarché et le centre commercial réunis. Quelques chiffres viennent étayer ce processus :

- 82% des Français considèrent les sites e-commerce fiables ;
- 8 Français sur 10 se sont fait livrer des achats pendant Noël et les soldes.

Chaque typologie de commerce a dû se réinventer ou devra le faire dans un futur proche. Pascal Madry résume ces mutations de l'industrie du commerce en deux grands axes : la désintermédiation et la reterritorialisation. Cette diversification de l'offre, présentons-la à travers plusieurs exemples :

- La modernisation du commerce traditionnel avec le succès grandissant des halles alimentaires : implantées particulièrement dans les pays latins (Mercado San Miguel à Madrid, Mercado di Ribeira à Lisbonne...), ces concepts arrivent ou se renforcent en France (Eataly à Paris, Biltoki à Bordeaux, Les Halles du Lez à Montpellier...) et connaissent une réussite basée sur le retour à une offre alimentaire traditionnelle, locale ou encore biologique et sur le savoir-faire du commerçant. C'est la réinvention du marché de quartier du début du 20^e siècle
- Le commerce reterritorialisé : des enseignes qui visent un déploiement de boutiques raisonné avec un focus sur des *concept store* pour fournir au client une offre complète, numérique et personnalisée. Un exemple : Nespresso et des boutiques expérientielles avec un fort engagement de l'enseigne d'apporter un service de grande qualité au client dans le but ultime de faire croître des ventes... en ligne
- Plus complexe encore, l'exemple du *hard discounter* Primark. Ce dernier a fait de l'implantation de magasins de grande taille dans les grands bassins de population sa stratégie de déploiement, à l'instar donc du développement des centres commerciaux et des grandes surfaces alimentaires de la seconde partie du 20^e siècle. Pourtant, Primark envisage l'omnicanalité comme relais de croissance en créant un site de ventes en ligne des produits de la marque. Chose impossible jusque-là, car les marges étaient trop faibles et ne pouvaient contenir les coûts de logistique/

transport. Ainsi, même les acteurs, dont la logique a toujours été la vente « physique » en masse, se réinventent.

- D'autres enseignes ont choisi le chemin inverse : commencer par une vente en ligne et se rapprocher du consommateur final en ouvrant des boutiques physiques : Amazon, bien évidemment mais aussi Spartoo ou encore Sézane.

- Enfin, des enseignes modifient certains équilibres économiques et sociaux tout comme Zaitt, qui offre l'accès à des supérettes 24/7 sans aucune assistance humaine, un accès par code QR et un paiement automatisé. L'emploi est alors éloigné du point de vente. À l'inverse, Adidas a relocalisé des usines « SpeedFactory » afin de pouvoir personnaliser les commandes des clients en quasi temps réel.

Ces processus vont de pair avec la métropolisation et sont même exacerbés dans les pôles urbains denses. C'est ainsi dans les métropoles que sont testés les nouveaux modes de consommation.

Le commerce éphémère prend peu à peu place dans le cœur des consommateurs (déjà 14% des consommateurs indiquent en 2018 avoir effectué une partie de leurs achats dans ces nouveaux points de vente éphémères ou mobiles). Ces clients urbains, friands de nouveautés ont vu par exemple Monoprix expérimenter son Nail Truck à Paris ou encore Franprix proposant son Good Truck, épicerie alimentaire ambulante pour faire découvrir sa marque maison. Comme le dit Yves Marin, expert commerce chez Kurt Salmon, « c'est un peu la réactualisation urbaine d'une forme ancienne de commerce rural : celui des camions qui passaient dans les villages apporter la viande, le lait, etc. ». Ce système plus flexible (lieux de flux, horaires élargis), plus novateur, plus expérientiel répond aux demandes de clients en attente de surprises et d'expériences.

UNE MÉTROPOLISATION DÉSIRABLE

D'ici à 2050, la population urbaine aura grimpé à 6 milliards. Cela correspond à 70% de l'humanité. Pour des raisons économiques, démographiques et écologiques, la métropolisation est un phénomène planétaire fortement engagé et en forte croissance. Comment pouvons-nous rendre cette forme urbaine désirable, y vivre en bonne santé, y profiter d'un cadre de vie attractif, nous y déplacer facilement, nous y éduquer, y développer notre vie active, nous y distraire, être en mesure d'y intégrer les contributions de chacun à la vie locale ?

Comment pouvons-nous allier la recherche constante du confort et du bien-être individuel, et la nécessaire prise en compte des défis environnementaux ? La conscience écologique ne s'arrête-t-elle pas ou commence l'inconfort individuel ? Adapter la métropole aux enjeux écologiques implique de comprendre les freins et les leviers de l'action collective mais aussi individuelle. À ce jour, 64% des Français refusent d'envisager une augmentation de leur facture pour pouvoir disposer d'une électricité d'origine renouvelable, 46% ne trient jamais les déchets compostables et 30% pensent qu'il n'est pas utile de faire des efforts individuellement si les autres n'en font pas (*sources SDES*). Concernant les déplacements, la voiture cède du terrain face au transport en commun et aux mobilités actives, vélo et marche. Elle reste, cependant, le moyen de déplacement privilégié par plus de la moitié des Français pour leurs trajets domicile-travail et par plus des trois quarts pour aller faire leurs courses.

Les modes de déplacement, les habitudes de consommation, les pratiques alimentaires, les usages énergétiques actuels de chacun peuvent-ils être compatibles avec un territoire nécessairement dense, partagé, durable ? Par ailleurs, ces territoires pourront-ils assurer la sécurité et la protection que demandent nos concitoyens ?

Certains cinéastes présentent la métropole du futur comme un paradis à bord d'une station spatiale en orbite autour de la Terre, d'autres la présentent comme verticale et dangereuse, elle sera nécessairement tridimensionnelle, connectée et écologique.

La densification apparaît comme la seule solution pour ne pas poursuivre l'étalement urbain à un rythme effréné. La métropole de demain devra rationaliser l'espace en construisant à la verticale. Depuis l'héritage architectural des grands ensembles des années 1960 et des quartiers d'affaires, la verticalité est communément associée à des tours de béton impersonnelles et peu conviviales. Grâce à des solutions architecturales innovantes, la surface dédiée à la végétalisation dans l'immeuble peut aujourd'hui représenter jusqu'à dix fois la surface que l'immeuble occupe au sol. La métropole de demain pourrait même retrouver un bilan positif de végétalisation et de biodiversité. La verticalité devra intégrer la mixité sociale, ne pas être vécue en silo, permettre la mixité programmatique et des usages, permettre des passerelles afin de multiplier les interconnexions entre immeubles et de vivre la métropole en 3 dimensions.

La métropole devra être autosuffisante, à même de produire l'énergie nécessaire à son fonctionnement, la nourriture et l'eau nécessaires à ses habitants. L'idée des fermes urbaines doit être développée, le recyclage des déchets permettre la production d'énergie, la phyco-culture traiter les émissions de CO₂. Le développement des biomatériaux devra répondre aux nouveaux défis constructifs et permettre des substituts au béton.

Une nouvelle figure urbaine multipolaire et des transports plus adaptés

Les métropoles font face à des réseaux routiers saturés et à une pollution atmosphérique et auditive croissante. Ce modèle n'est pas durable. Le triptyque : densité, diversité et proximité devrait favoriser une répartition des équipements et des services plus rationnels. Les métropoles seront formées de quartiers denses, tridimensionnels, reliés entre eux par des connexions efficaces, à la manière d'un réseau neuronal, ce qui amplifiera les relations sociales.

Une métropole sensorielle

Le développement technologique permettra, par exemple, le développement de réseaux de capteurs sensoriels permettant une gestion plus économique de l'éclairage public, ou encore d'indiquer les niveaux de pollution des quartiers et ainsi de proposer des itinéraires secondaires moins exposés.

LES FREINS POTENTIELS DE LA RÉGLEMENTATION

Avec en fond d'écran ces mutations profondes nécessitant d'apporter agilité et flexibilité à une économie opportuniste, mais soucieuse de son empreinte écologique, mais également de garantir les critères de sécurité et de mixité qui sont les nôtres, la Ville doit s'adapter sans cesse et de plus en plus vite.

Le droit est ainsi confronté à l'exercice difficile de trouver les justes mais fragiles équilibres de l'urbanisation. Le défi est bien de faire converger des objectifs aux multiples composantes, parfois antinomiques : lutter contre l'étalement urbain, favoriser la mixité fonctionnelle et sociale, mettre la protection de l'environnement et le développement durable au cœur des dispositifs ou encore alléger les contraintes administratives et en réduire les délais.

Durant les deux dernières décennies, les initiatives législatives n'ont pas manqué



sur ces sujets et les réformes se sont multipliées. Le résultat a créé un effet de saturation et une complexité réelle pour les porteurs de projets. Mais si le droit est encore trop souvent perçu comme un frein, il reste néanmoins riche en expérimentations et en innovations : quelques exemples d'actualité et de questions ouvertes.

URBANISME COMMERCIAL ET ÉTALEMENT URBAIN

L'influence de la mondialisation a conduit au développement d'une offre commerciale de masse, impersonnelle et uniforme, qui s'est matérialisée à partir des années 1970, et jusqu'à récemment encore, par la prolifération de centres commerciaux en périphérie. Les prises de conscience économiques, sociétales, environnementales amènent aujourd'hui les consommateurs à aspirer à de nouveaux modèles. Le commerce se réinvente autour d'une offre diversifiée, souvent plus raisonnée, favorisant circuits courts et proximité mais également et peut-être paradoxalement autour du e-commerce.

Au travers du programme « Action cœur de Ville », les pouvoirs publics font désormais de la revitalisation des centres-villes et de leurs commerces de proximité une priorité. La nouvelle « convention d'opération de revitalisation de territoire » (ORT) permettra ainsi aux commerces des centres-villes de bénéficier de dispenses d'autorisation d'exploitation commerciale (AEC) alors, qu'au contraire, l'examen des demandes d'AEC pour les surfaces de vente en périphérie pourra, au cas par cas, faire l'objet de suspensions temporaires. Le développement des entrepôts du e-commerce ne fait en revanche l'objet d'aucune régulation en urbanisme commercial. Un amendement introduit dans le projet de loi ELAN proposait de les soumettre au régime des AEC. Cette proposition n'a pas été adoptée : la question d'un régime à deux vitesses et de son impact potentiel sur l'équilibre entre opérateurs économiques mais également sur l'aménagement du territoire reste donc ouverte.

LES NOUVEAUX PARADIGMES : LA MUTABILITÉ ET LA RÉVERSIBILITÉ DES BÂTIMENTS

Les enjeux environnementaux et sociétaux impliquent une ville plus dense, ramassée et flexible qui doit donc répondre à de nouveaux défis : la mutabilité et la réversibilité. L'Étude Cheuvreux consacre d'ailleurs un livre blanc très complet à ce sujet *Vers des bâtiments mutables, la contribution des juristes*.

La mutabilité face au contrôle des destinations

En droit de l'urbanisme, on ne parle pas d'usage mais de destination. Dès le stade du permis de construire, la destination encadre le futur usage des constructions mais sert également de socle aux règles qui leur sont (et seront) applicables. Afin d'en assurer le contrôle tout au long du cycle de vie de l'immeuble, le code de l'urbanisme soumet les changements de destination à autorisation. Dans un contexte où aspirations et usages se diversifient structurellement, fonctionnellement, temporellement, ces règles semblent bien contraignantes. Autoriser des projets sans destination, à destination temporaire ou à multi-destinations apporterait la souplesse nécessaire à la mutabilité des usages. Mais ne serait-ce pas également ouvrir la voie à bien d'autres questions : quelles normes applicables à ces constructions ? Quelles règles d'urbanisme, de sécurité, d'accessibilité, quelles obligations de stationnement, quelle fiscalité ? On peut supposer que la préférence serait donnée aux règles les plus strictes. Le contrôle des destinations reste par ailleurs un outil indispensable pour assurer les objectifs de mixité sociale et fonctionnelle propres à chaque territoire et son abandon ne semble pas, au moins à cet égard, à l'ordre du jour.

La mutabilité face aux baux commerciaux

Valérie Lasek, directrice générale de l'Epareca, nous a rappelé les nombreux freins rencontrés au travers de l'action menée par son établissement pour redynamiser les commerces de proximité dans les quartiers prioritaires de la Ville : parmi ceux-ci, le statut impératif, rigide et complexe des baux commerciaux. Pour s'y soustraire, législateurs et praticiens proposent désormais des alternatives. Le bail dérogatoire d'une durée maximum de trois ans ou la convention d'occupation précaire permettent ainsi de régir les usages temporaires ou éphémères. Le contrat de prestations de services, associant allocation d'espaces et mise à disposition de services, vient répondre au développement exponentiel de nouveaux usages tels que le *coworking*, le *time sharing*, les résidences services, etc. Déroger au cadre réglementé, mais malgré tout protecteur du bail commercial, exige néanmoins de satisfaire à certaines conditions et le droit pourrait y trouver (encore) matière à se réinventer.

La réversibilité

La réversibilité des bâtiments apparaît aujourd'hui comme la solution la plus respectueuse de l'environnement. Sur un plan économique, elle reste cependant souvent le gage de solutions techniques plus onéreuses et de perte de droits à construire. Le législateur a ainsi récemment tenté de trouver quelques clés pour pallier ces inconvénients.

D'abord, les opérations de transformation de bureaux en logements peuvent désormais bénéficier d'un « bonus de constructibilité » dans la limite de 30% du gabarit du bâtiment existant. Ensuite, le « permis de déroger », instauré en mars dernier avec l'objectif affiché de réduire les coûts de production, de rénovation et d'occupation des biens, permettra de s'exonérer de certaines normes de construction en mettant en œuvre des solutions d'effet équivalent et innovantes sur le plan technique ou architectural. Enfin, la création des immeubles de moyenne hauteur (IMH), nouvelle catégorie intermédiaire disposant de nouvelles règles de sécurité adaptées, doit permettre de favoriser la surélévation d'immeubles tertiaires existants.

LA LUTTE CONTRE LES RECOURS ABUSIFS

Le contentieux en matière d'urbanisme est source d'insécurité, de coûts et surtout de délais supplémentaires pour les porteurs de projets. Cette situation a largement favorisé le développement de recours dilatoires, visant à paralyser les opérations, trop souvent dans un objectif de chantage au désistement. L'ouverture de la procédure en recours abusif en 2013 et le risque de sanctions pénales n'ont pas réussi à endiguer ce phénomène. Un volet important a donc été consacré par la loi ELAN afin d'accélérer et de sécuriser le traitement des contentieux. Parmi ces mesures, on peut souligner notamment l'assouplissement des conditions de sanctions contre les auteurs de recours abusifs ou l'objectif assigné au juge administratif de traiter ces recours dans un délai de 10 mois (contre 24 mois en moyenne actuellement). Cette dernière disposition ne bénéficie néanmoins qu'aux opérations de logements et on peut craindre qu'elle induise, *a contrario*, des délais de traitement plus longs pour les autres projets. Si on peut saluer un réel effort du législateur, il n'est pas certain qu'il soit encore suffisant pour dissuader les requérants malveillants.

L'URBANISME ET LA CONSTRUCTION À L'HEURE DU NUMÉRIQUE ET DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : L'EXEMPLE DU CIM

Innovantes, les réponses du législateur le sont au travers d'adaptations d'outils existants. Mais qu'en sera-t-il demain dans le monde algorithmique vers lequel on avance ? Les modes de consommation sont au rendez-vous du numérique et de l'intelligence artificielle. Les intentions urbanistiques s'élaboreront nécessairement demain à partir de Data.

Au travers de l'expérimentation prometteuse du CIM (*City information modeling*), la modélisation des PLU et territoires en 3D est (presque) à portée de mains. En associant deux technologies complémentaires, celle du BIM (*Building information modeling*) qui regroupe toutes les informations techniques du bâtiment et celle du SIG (système d'informations géographiques) qui croise de multiples données structurées (géographiques, statistiques...), le CIM offre la possibilité de modéliser des bâtiments, infrastructures, voire des territoires entiers, en maquette 3D. Il modélise des écosystèmes et envisage des simulations à l'échelle de la ville.

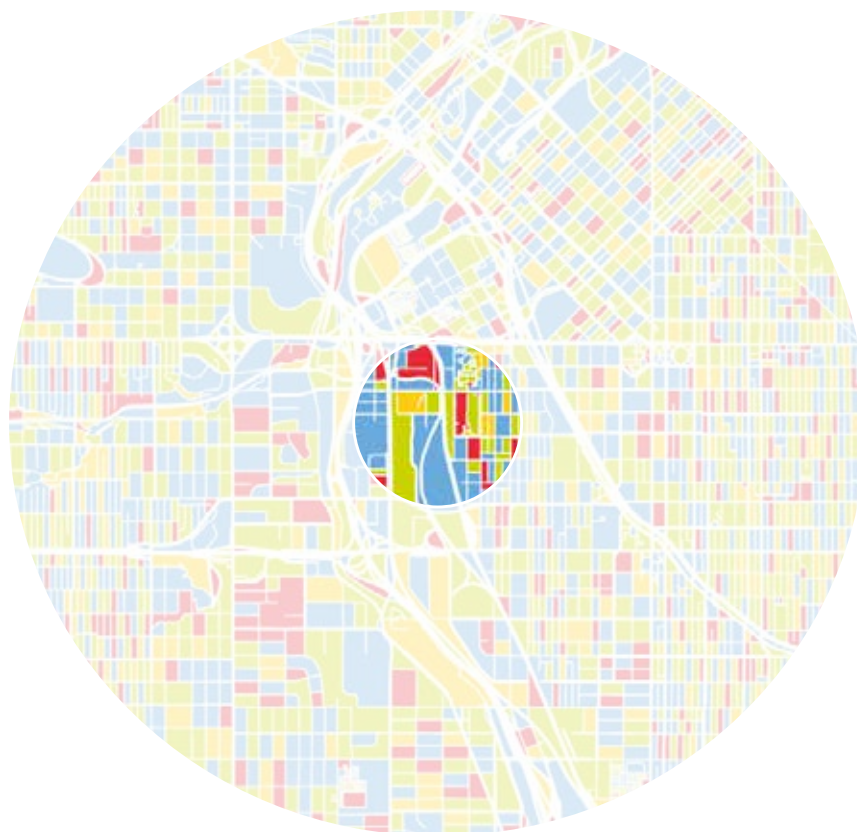
En y ajoutant les nouvelles données collectées demain au travers de nouvelles technologies, le CIM sera peut-être l'outil qui permettra de construire des villes connectées et intelligentes qui analysent et améliorent en permanence leur fonctionnement.

CONCLUSION

L'effet combiné de la métropolisation, de la densification urbaine et de l'impact grandissant des clients sur la chaîne de valeur du commerce, bouleverse l'urbanisme commercial comme les produits offerts, et oblige chaque acteur à réinventer ses modèles.

L'offre commerciale doit être multicanal, de qualité, dans une ville durable, compétitive et désirable, pour un consommateur pluriel, multifacettes et connecté.

A chacun de nous, colibri que nous sommes, d'apporter notre contribution positive à cette construction, individuellement et en partenariat, et ce, jusqu'au sommet de l'État, avec un droit de l'urbanisme et de la construction souple et moderne, notamment en faveur des projets mixtes et mutables.



ÉCHANGER DEMAIN : NOUVEAUX PARADIGMES ET ÉCONOMIE EXPÉRIENTIELLE

DES HUMAINS DE PLUS EN PLUS URBAINS, SEULS, SENIORS, CONNECTÉS ET ATTENTIFS AUX IMPACTS DE LEUR CONSOMMATION SUR LEUR ENVIRONNEMENT

C'est un fait, les modes de consommation évoluent. Ces changements sont en grande majorité dus à l'évolution de notre société qui doit faire face à de profondes mutations : la France rurale laisse place à la métropolisation, on observe une fracture territoriale : les grandes métropoles françaises concentrent à la fois toutes les richesses, les bassins de population et l'emploi. L'urbanisation horizontale avec le modèle pavillonnaire des années 1980 recule face à un modèle plus vertical.

Dans ces métropoles, on observe un nombre de plus en plus important de jeunes actifs urbains vivant seuls et des familles éclatées. Ainsi, le nombre de personnes constituant un ménage était de 2,4 en 1999 et est de 2,2 en 2013. Les familles monoparentales représentent 20 % des ménages. Conséquences « mathématiques », les ménages sont aussi de plus en plus nombreux : + 4,2 millions depuis 1999. Cette hausse est due pour moitié à la croissance de la population, et pour moitié à la réduction de la taille des ménages¹. Les ménages ont donc des besoins d'équipements plus importants, mais leurs consommations courantes baissent considérablement. Le modèle type de la famille des années 1980 faisant le plein de son caddy dans l'hypermarché le samedi après-midi est révolu, les ménages comprenant moins de personnes, les besoins diminuent. Le consommateur fait plus de petites courses mais avec des paniers moyens moins élevés.

La « Seniorisation » de la population. Selon les prévisions de l'INSEE, la France métropolitaine comptera en 2050 environ 70 millions d'habitants dont un tiers qui aura plus de 60 ans, cette proportion étant d'un cinquième actuellement. Et en 2030, la population (à périmètre constant, c'est-à-dire en excluant l'effet de l'immigration) française va diminuer. Il faudra donc inventer un système de croissance plus uniquement orienté vers la quantité mais aussi vers la qualité. Le consommer autrement.

La fidélisation des consommateurs sera d'autant plus importante qu'ils seront de moins en moins nombreux.

La transition climatique. Là aussi c'est une réalité. Comme le mettait en avant Jean Viard : on estime que les vendanges ont lieu 15 jours plus tôt qu'il y a 40 ans². Au-delà des conséquences de l'augmentation des températures sur le niveau des océans et des probables mutations géographiques et des déplacements de populations, il y a une prise de conscience de la part des consommateurs. Ils sont de plus en plus préoccupés par la question écologique et un nouveau leadership est à construire pour des entreprises dites « non climaticides ». Le consommateur est désormais beaucoup plus attentif à l'impact de sa consommation sur l'environnement.

La transition numérique. Le numérique amène une transparence sans précédent à la fois sur les qualités des produits consommés (ex. : Yuka), sur leur mode de production (condition d'élevage et d'abattage des porcs et des vaches), mais aussi sur la provenance des produits alimentaires (ex. : Ferme France et son système de notation sociétale défendu par Maximilien Rouer).

L'ESSOR DE NOUVEAUX MODES DE COMMERCE

Les nouveaux modes de commerce et de consommation prennent une place de plus en plus significative. Cette évolution est forte et rapide. Après 50 ans d'existence, plus d'un quart (120 milliards d'euros versus 430 milliards) de la consommation française de détail des ménages est effectué dans les centres commerciaux. En seulement 20 ans d'existence, le e-commerce représente désormais près de 82 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Ce mode de consommation est de plus en plus plébiscité par les consommateurs, car il y a à la fois une proximité numérique avec les détaillants (nous sommes à un clic d'une boutique même si elle peut se trouver de l'autre côté du globe) et un sentiment de liberté et de sécurité dans l'acte d'achat. Le client est libre de comparer, d'observer, de vérifier les caractéristiques des produits et *in fine* le client a donc le sentiment d'avoir payé le juste prix.

DES CONSOMMATEURS PLUS EXIGEANTS

De plus, le e-commerce répond au comportement du consommateur dit ATAWAD :

« Any Time, AnyWhere, Any Device » le consommateur veut tout, tout le temps, n'importe où et de n'importe quel support. Ainsi, 39% des acheteurs en ligne achètent depuis leur smartphone et c'est une tendance en forte progression. Il est à la fois impatient et exigeant. Impatient car il faut le produit où qu'il soit. Exigeant car le consommateur souhaite un niveau de service élevé (réception des commandes dans un délai court, pour un coût maîtrisé et avoir la possibilité de choisir son mode de livraison : à domicile, au bureau, en relais-colis ou dans un locker.) De même, si le prix est encore un élément déterminant dans l'acte d'achat, l'impact sociétal du produit compte de plus en plus. Selon le bilan annuel de la Fevad³, publié le 5 février 2019, les considérations environnementales, éthiques ou sociales prennent de plus en plus d'ampleur ; ainsi, une majorité des cyberacheteurs (54 %) a déjà modifié ses habitudes de consommation par souci environnemental.

Car c'est une autre tendance de fond dans les évolutions des modes de consommation : désormais le consommateur souhaite consommer mieux quitte à consommer moins. Ainsi, selon la première étude des éthiques alimentaires, menée par l'Observatoire société et consommation (Obsoco)⁴, 82% des Français ont le sentiment d'être plus attentifs à leur alimentation qu'il y a 3 ans. Pour « consommer mieux », le consommateur peut s'appuyer sur différents outils, par exemple les coopératives de consommateurs (ex. : La Louve, les AMAP). C'est un moyen efficace pour s'assurer que le produit répond à ses valeurs en termes d'emploi, de conditions d'élevage, d'environnement puisque c'est le consommateur qui choisit lui-même les produits référencés. De plus, les systèmes de notation comme Yuka ou Ferme France permettent d'éclairer les clients dans leurs choix de consommation.

DES ENJEUX QUI CONCERNENT TOUS LES ACTEURS DE LA CHAÎNE DE L'IMMOBILIER

Pour les distributeurs, tout d'abord, il faut bien sûr faire évoluer son offre. Le consommateur attend de la personnalisation, il faut donc du choix, renouveler très fréquemment les produits, proposer des produits originaux et thématiques, de sorte que le consommateur découvre de nouveaux produits à chaque visite.

Mais la profusion de l'offre a un coût, car elle consomme des mètres carrés. Pour faire face à la problématique du prix du

CONTRIBUTION DE

LOUISA BAILECHE
ERIC HOUVIEZ
LOÏC JARDIN
OLIVER PAGE
ET MARC SPEISSER

INTERVENANTS

ALBERT MALAQUIN
SERGE PAPIN
MAXIMILIEN ROUER

foncier, le commerçant pourra désormais adopter une réelle stratégie numérique, qui lui permettrait, par exemple, de limiter très fortement le nombre d'exemplaires d'un même produit exposés en magasin, et en proposant un achat dématérialisé et livré directement à domicile depuis une plateforme logistique.

D'autres stratégies numériques permettent également d'apporter du service qu'offre déjà Internet, comme des magasins ouverts jour et nuit, ou le paiement par l'application du magasin, comme cela se fait chez Monoprix. C'est ce qu'ont compris d'ailleurs les opérateurs du Web comme Amazon en créant de nouveaux points de ventes offrant de tels services. D'autres opérateurs, comme Nespresso, dont les produits pourraient n'être vendus que par le biais d'Internet, ont choisi d'axer leur stratégie sur une distribution multicanal dans laquelle la relation directe entre le consommateur et le distributeur est désormais perçue comme essentielle. Le commerçant est ainsi en mesure de personnaliser son accueil et son conseil à son client grâce à des outils numériques, à l'image de ce qui se fait dans l'hôtellerie.

REPENSER LA FAÇON DONT ON CONÇOIT LES PROGRAMMES IMMOBILIERS

Au-delà de la matérialité de l'offre et de l'acte de vente, le commerce doit être humain et agréable. C'est l'ensemble de l'univers du magasin qui doit être réenchanté. Il s'agit plus de créer des univers, des ambiances, proposer une expérience plutôt que des lieux de consommation. La gondole, organisée par produits, laisse la place à l'organisation par univers. Le nouveau concept des Galeries Lafayette sur les Champs Élysées témoigne d'une tendance au décloisonnement total dans la présentation des produits. La marque doit parler au consommateur. C'est la blague sur les packagings de Monoprix, c'est l'expérience du consommateur au travers d'un univers.

Plus encore, comme le propose Serge Papin, il doit devenir le lieu de réconciliation entre consommateur, le client et le citoyen. Ce que j'achète, et la façon dont le produit m'est vendu, doivent être en ligne avec ma vision du monde, avec le sens que je donne à ma vie. Les offres en circuit court, bio, issues de l'agriculture responsable sont ainsi en plein essor, et les consommateurs peuvent désormais établir un contact avec le vendeur, qui

doit être un réel professionnel, qui est en mesure de conseiller, de décrire l'origine de ses produits ; et le fait qu'il soit l'ambassadeur de sa marque doit témoigner des qualités de son employeur chez qui je consomme. Le rôle et la qualité du directeur de magasin deviennent essentiels.

Le commerçant, qui doit donc désormais maîtriser parfaitement la chaîne de production et de distribution de ses produits, devient producteur et se focalise sur des produits de qualité contrôlée, plus proches et plus durables.

Dans ce contexte se pose la question de la capacité de production et de sa compatibilité avec les enjeux qualitatifs attendus par les consommateurs. Un tel commerce, centré autour de la qualité, est-il possible avec les enjeux quantitatifs au regard de la population, ou n'est-il pas condamné à rester marginal, et ce, malgré le développement d'une tendance à la frugalité (consommer moins, consommer mieux) à l'encontre de la surconsommation aujourd'hui tant décriée – sauf à reconsidérer l'allocation budgétaire des ménages dans leur consommation ?

Dans tous les cas, une meilleure répartition de la chaîne de valeur doit dans ce cadre être trouvée si on ne veut pas détruire l'appareil de production agricole français qui reste dans son immense majorité sous-valorisé.

Pour les aménageurs et les foncières, l'enjeu essentiel est, pour stimuler l'attractivité, que ce soit d'un centre-ville, d'un centre commercial ou d'un ensemble immobilier, d'être en mesure de structurer l'offre autour d'une notion de « proximité » ; la notion de « création de lien » entre les consommateurs et les distributeurs devient stratégique.

L'ensemble des acteurs de l'aménagement urbain prend désormais en compte la valeur ajoutée pour tous les programmes et pour la Ville en général, de la mixité des usages, avec commerce, espaces de travail, loisirs et espaces de vie. Le décloisonnement des fonctions, qui fait écho aux attentes nouvelles des consommateurs, est en train de bouleverser la façon dont la ville est construite. On ne compte plus aujourd'hui les programmes mixtes, dans toutes les métropoles françaises, qui semblent être devenus la norme d'un marché dans lequel, il y a quinze ans encore, on considérait la séparation des flux et des fonctions comme la condition *sine qua non* de la commercialité d'un lieu. Et aujourd'hui, tous les opérateurs immobiliers, sous l'impulsion parfois active des pouvoirs publics, rivalisent

d'imagination pour imbriquer les programmes les uns dans les autres et pour créer de nouvelles fonctionnalités. Et commercialement, si tous les utilisateurs, opérateurs, commerçants n'adhèrent pas encore tous à ces concepts, la tendance est là.

Car il faut rapprocher les gens. Et pas seulement physiquement. L'aménagement et la promotion immobilière deviennent désormais les catalyseurs de nouvelles formes de communautés. Le concept Easy-village d'Altea, le boom du *coliving* ou encore l'émergence de sociétés de conseil spécialisées comme Le Grand Réservoir montrent que les concepts que produisent les « créateurs de ville » et auxquels les consommateurs aspirent de plus en plus dépassent le contenant, l'immobilier. Les opérateurs se doivent désormais d'être producteurs de contenu : que ce soit pour les services entre riverains, les services de proximité, l'animation, les lieux de rencontre...

Les bailleurs, de leur côté, vont de plus en plus axer leur commercialisation vers des enseignes ou des opérateurs dont la stratégie s'harmonise avec ces grands principes et que nous venons d'évoquer. Les opérateurs fonciers devront bientôt sélectionner leurs partenaires exploitant les lieux (commerçants, exploitants de lieux de vie, hôteliers...) selon leur capacité à répondre à ces attentes des urbains, que ce soit par une stratégie numérique intégrée et une politique d'animation des espaces adaptée à ces nouvelles tendances.

La valeur immobilière est donc en question, et le modèle économique de valorisation foncière, loyer fixe/loyer variable sur la base des ventes et capitalisation de ces loyers en fonction d'une durée ferme, semble de moins en moins adapté à ces évolutions. La rotation des enseignes devient essentielle, les enseignes privilégiant des implantations éphémères pour tester un marché, avant de signer un bail de 10 ans. La valorisation du fonds de commerce n'est plus seulement liée aux ventes réalisées dans les commerces, mais peut présenter un intérêt d'emplacement seul dans une stratégie de *click & collect* par exemple, et les foncières sont tentées d'un interventionnisme de plus en plus grand dans les exploitations commerciales, car elles prennent une part de plus en plus grande dans les risques d'exploitation. Dans ce contexte, la notion de fonds de commerce est en question et la valeur des actifs immobiliers est en baisse, accompagnant la réduction des capacités d'investissement des foncières. Les opérateurs doivent donc trouver de



nouveaux moyens de valoriser une boutique, comme le nombre de retraits de vente Internet, le football, etc.

Dans ce cadre, le caractère de plus en plus éphémère de certaines implantations, sans parler de leur caractère expérimental, implique pour les développeurs fonciers de prévoir la réversibilité des immeubles et des fonctions, qui permettront aux programmes d'évoluer dans le temps à moindre coût.

Pour revaloriser leur immobilier, les propriétaires peuvent à leur tour développer une stratégie numérique en faisant entrer la *data* dans les immeubles, qui permettra de tracer la façon dont un immeuble, un aménagement, une implantation sont réellement utilisés, un commerce est réellement fréquenté, et ainsi d'accompagner de façon objective les utilisateurs dans leurs choix stratégiques d'implantation.

Enfin, les immeubles aujourd'hui doivent être multiusages. Selon l'heure dans la journée ou le jour dans la semaine, un immeuble peut alternativement remplir des fonctions différentes, pour autant que sa conception ait tenu compte de cette possibilité. Un parking de bureaux peut, le week-end, être utilisé comme parking pour des commerces, ou comme aire de logistique urbaine à l'image du parking Beaugrenelle qui, chaque nuit, se transforme en centre de tri pour la Poste.

MASSIFICATION DES FLUX ET NOUVEAUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Premier constat, les études sur le sujet prévoient un doublement des colis livrés en ville d'ici dix ans, et il faut noter qu'aujourd'hui, 78 % de la population française habite en ville. Le processus d'urbanisation s'est considérablement développé après la Seconde Guerre mondiale.

Albert Malaquin nous a raconté l'histoire d'un produit, son cheminement avant d'arriver dans notre assiette ou notre placard avec une multitude d'allers-retours via des centrales d'achats, des emballages déballages divers, un véritable parcours du combattant pour ce produit, avec des conséquences sur le temps de gestion de ce flux et un impact environnemental que l'on peut aisément décrire comme terriblement néfaste.

Une des problématiques majeures de la multiplication des opérations logistiques est la tendance forte de la « commande en un clic » d'un produit unique. Le consommateur ne commande plus ou pas assez en « groupé ». Il commande produit par produit et la conséquence c'est la gestion logistique produit par produit et un impact majeur sur les flux et l'environnement.

Un des exemples marquants est la création par Amazon du *dash button*. Il s'agit d'un petit bouton connecté permettant de commander instantanément, en appuyant sur le bouton, un produit qui sera livré chez vous dès le lendemain grâce notamment à la livraison illimitée en 1 jour. Ce petit appareil de la taille d'une grosse clé USB permet de commander directement, lorsqu'on appuie dessus, un produit de consommation courante préalablement configuré par l'application dédiée. Cela pousse à la consommation « par petits coups », le bilan environnemental d'un tel achat est très impactant, et la complexité des flux logistiques induits décuplée.

La véritable question posée est : quel sera le visage de la logistique dans les 20, 30, 50 années à venir ?

Quelles sont les réflexions à mener en termes d'impact environnemental ? De réduction des coûts ? De gestion des stocks ? De modes de transports ? Comment stocker de tels volumes en croissance perpétuelle. Le modèle futur est-il basé sur le gigantisme ? Exemple ATL Logistique à Hong Kong : ATL est une plateforme logistique de 13 étages sur le port de Hong Kong, avec une surface de 552 000 m², il s'agit du plus grand bâtiment logistique du monde. Ce modèle d'hyper-plateforme est-il l'avenir de la gestion logistique ou une autre tendance est-elle susceptible d'émerger ?

Une nouvelle tendance émerge, celle des « poly-compétences » par une réflexion sur la mise en place à terme d'un « Milkrun », c'est-à-dire une tournée de tous les véhicules qui combinerait la livraison et la collecte des produits qu'elles soient leurs formes, exactement comme le laitier autrefois qui récupérait les bouteilles vides tout en livrant les pleines mais à une échelle décuplée.

L'intelligence artificielle et la poly-compétence seront-elles au centre de ce que pourrait devenir la logistique de demain ? Celles qui permettraient aux entreprises de se développer et de réduire l'impact environnemental ?

C'est la mutualisation des moyens qui sera peut-être un des moyens de gérer cette croissance des flux et de réduire l'impact environnemental. Mais mutualiser, concrètement, que cela veut-il dire ? Déployer des moyens logistiques communs entre les prestataires de services, les industriels et les distributeurs.

Aujourd'hui, tout est beaucoup trop cloisonné dans le monde logistique, il y a une évaporation inutile des dépenses de chacun sur la maîtrise des canaux

de distribution, sur la multiplication des contrats de prestation, sur les stocks et sur les services.

Mutualiser tout ce qui est encore segmenté pourrait permettre de relancer la compétitivité des entreprises, améliorer le pouvoir d'achat, être plus compétitif à l'export et réduire l'empreinte écologique de chaque produit.

Mais comment mutualiser ces moyens ? C'est tout l'enjeu.

Cette mutualisation ne passera inévitablement que par un développement des technologies de pointe. Les infrastructures seront plus que jamais au cœur de la problématique. La façon de transporter et de manipuler les marchandises va évoluer très rapidement.

Cette massification des flux pourrait entraîner un nouveau maillage multimodal. Pourrait-on assister à une réindustrialisation de certaines régions qui deviendraient des plateformes de transit logistique ? Les politiques publiques vont avoir un rôle crucial dans cette transition, des enjeux sociétaux majeurs sont sur la table.

Les constats environnementaux sont très inquiétants et les besoins de plus en plus larges : comment croître en maîtrisant le trafic et en gérant un environnement sain ?

Les villes tentent de réguler la circulation de marchandises en ville et l'utilisation des véhicules polluants, ce qui ajoute une contrainte réelle. Ainsi, la gestion du trafic en ville et plus particulièrement du dernier kilomètre est de plus en plus coûteuse et complexe à appréhender avec l'urbanisation et les exigences toujours plus élevées des consommateurs. Les pouvoirs publics et les acteurs privés se retrouvent face à de nouveaux défis sociétaux, économiques et environnementaux, et ainsi dans l'obligation de créer de nouveaux modèles pour y répondre.

Existe-t-il un modèle idéal pour la logistique urbaine ? Plusieurs visions s'affrontent. La logistique s'adapte aux territoires et aux politiques des entreprises privées et des politiques publiques locales.

La technologie de pointe tout d'abord permettra inévitablement de mieux gérer de tels flux, d'optimiser les passages, de raccourcir les distances, de coordonner les groupes de livreurs... Des algorithmes permettront d'adapter les tournées en fonction de centaines de données clés sur la circulation, les contraintes physiques du lieu, les horaires, etc.

Les véhicules vont devoir s'adapter à une nouvelle façon de transporter les colis, plus efficace, moins polluante. Les mobilités seront électriques, connectées, partagées, autonomes... Renault prépare, comme d'autres acteurs du transport, le camion du futur composé de plusieurs modules permettant le transport de colis. Ce camion sera supervisé à distance par un logisticien, pourra se diviser le long de son itinéraire de livraison puis se réassocier avant de retourner au *hub*. Ces innovations démontrent que les enjeux logistiques représentent un potentiel de croissance majeur pour les entreprises. L'innovation se fera autour de la ville plus vite que la ville ne mutera pour s'adapter à une consommation qui évolue.

Et si la plus grande innovation se faisait déjà avec le vélo. C'est le choix qu'ont déjà fait de grands logisticiens.

Le véhicule le plus plébiscité par les grands de la livraison et de la logistique est le vélo. La numérisation des supports de gestion, sa praticité, son impact écologique en font aujourd'hui une solution presque évidente, en attendant une robotisation totalement autonome. Les drones vont inévitablement s'installer dans notre quotidien à l'avenir, un premier exemple concret est l'autorisation accordée aux drones de circuler dans la ville de San Diego pour le compte d'Uber Eats.

La livraison en centre-ville restera probablement un sujet en perpétuel mouvement et évolution, nos modes de vie en seront touchés directement. Il nous faudra concevoir de nouveaux bâtiments capables de s'adapter constamment aux évolutions numériques et aux pratiques commerciales. La temporalité de l'acte de construire sera-t-elle réellement en phase avec ces évolutions d'une telle rapidité, sommes-nous assez agiles, créatifs et adaptables dans nos modes de construction, notre urbanisation ?

Ces vastes questions restent ouvertes et sont passionnantes à développer. À nous de nous interroger constamment sur ces sujets de société et d'y ajouter au quotidien notre pierre à l'édifice.

SE POSITIONNER DANS LE « ET » ET NON PAS DANS LE « OU », CAR L'HUMAIN, LE CLIENT RECHERCHE DES SERVICES DIFFÉRENCIÉS SELON SES BESOINS ET SES ATTENTES

L'évolution du commerce et la relation entre commerçant et consommateur sont-elles vraiment dictées par des « nouveaux » modes de consommation ? Les nouvelles façons de consommer, loin d'être exclusives, ou créées ex-nihilo,

mélangent des savoir-faire traditionnels, la technologie, la praticité dans une perspective nouvelle. Les temporalités moins marquées, « plusieurs vies en une vie » selon Jean Viard, ont profondément modifié nos besoins de chaque moment. Le e-commerce génère de plus en plus de données. L'avènement du *Big Data* permet de mieux analyser les besoins des consommateurs.

• Atawad ?

Acronyme proposé par le consultant Xavier Dalloz pour désigner l'expression : « Any time, anywhere, any device ». Elle symbolise le fait que l'individu a la possibilité de se connecter quel que soit le lieu, quel que soit le moment, quel que soit le support/terminal utilisé. L'expression prend acte de la mobilité croissante des personnes et de la quasi-ubiquité rendue possible par les technologies de l'information, d'où l'expression de « mobiquité » combinant les deux notions.

Concrètement, le consommateur est en capacité de commander en ligne à n'importe quel moment selon ses besoins et surtout ses envies. Il rentabilise ainsi des temps contraints de transports en commun, d'une pause au bureau, de quelques minutes dans une file d'attente afin de commander sa liste de course, flâner sa nouvelle paire de chaussures, rêver ses prochaines vacances ou encore sa prochaine rencontre amoureuse.

Le client e-commerce est impatient. À l'ère de la fibre, plus personne n'a de temps à perdre. L'instantané devient la norme. Le comportement d'achat des clients tend vers un besoin croissant d'immédiateté. Le consommateur du futur souhaitera de l'instantanéité avec des moyens de livraison ultrarapides et des magasins ouverts jour et nuit.

Le client e-commerce est exigeant. Il exige aujourd'hui une expérience simple et complète, et quel que soit le canal de vente, il veut une réponse agile et adaptée. Des délais de livraison écourtés, la possibilité de renvoyer ses articles, de remboursement...

Le client e-commerce est informé. Il souhaite disposer d'un maximum de description sur les biens qu'il achète. Circuits de productions, provenance. L'évolution du comportement des consommateurs traduit un véritable besoin d'information autour de l'acte d'achat. Le client de demain sera de plus en plus averti et connaisseur pour comparer les performances d'un produit, consulter des avis de consommateurs, de blogueurs.

Comment les comportements de ce client touchent-il le commerce physique ?

LE NOUVEAU COMMERCE PHYSIQUE DOIT S'ADAPTER, POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES CONSOMMATEURS

• L'ultra-personnalisation : l'arme de satisfaction massive de demain

Le consommateur recherche une individualisation de son mode de consommation : il ne peut se contenter d'un conseil standardisé. Il attend un conseil personnalisé, humain, et une déclinaison d'un univers plutôt qu'une recherche de produit.

Pour ce faire, tout converge vers l'omnicanal, annonçant l'abolition progressive des silos entre le commerce en ligne et le commerce en boutique. Dans ce contexte, il est impératif de cerner le comportement d'achat du consommateur et de ce nouveau parcours d'achat unifié. Ce dernier attend une anticipation accrue de ses envies dans son parcours numérique comme dans les magasins. Grâce aux historiques et aux habitudes d'achat, il devient de plus en plus possible de comprendre les nouvelles tendances de consommation. Dans cette perspective, les revendeurs peuvent affiner leur stratégie en valorisant les données recueillies en magasin et en ligne.

• Les commerces se parent pour faire vivre une expérience à leur client.

Architecture soignée, odeurs, couleurs, univers, ateliers créatifs, artisanat, métiers traditionnels, espace de détente, customisation de vos achats dans un atelier de couture, promenade de style avec un « personal shopper », un expert œnologue, un boulanger traditionnel ou une créatrice de mode de préférence en cours de réalisation de leurs produits. L'univers numérique incite vers le magasin, lieu physique pour essayer, pour vous inspirer, rencontrer des personnes au même style ou aux mêmes habitudes de consommation que vous. Pour créer l'émotion, le magasin se fait plus agile, plus événementiel, plus vivant, plus festif. Les marques créent le mouvement grâce aux corners renouvelés régulièrement. Le magasin devient un espace de flânerie où les consommateurs se sentent accueillis et reçoivent une attention particulière et surtout sans contrainte. Nous sommes loin de la file d'attente interminable de l'hypermarché le samedi après-midi et du portage des packs d'eau minérale. Les clients attendent de profiter de moyens de paiement inventifs, sans contact ou par mobile. L'étiquetage électronique dans les commerces physiques devient



aussi un passage incontournable pour le Retail. Le client pourra lui-même se renseigner sur les stocks, les promotions ou les modèles disponibles.

• **Le numérique permettant la rencontre de ses pairs et de ses voisins**

Dans le prolongement des expériences de la toile où le consommateur échange avec d'autres clients qui ont les mêmes goûts que lui, le magasin permet de retrouver les personnes au même look, aux mêmes comportements de consommation. Le distributeur « bio c'est Bon » crée des communautés de voisins pour échanger des livres, troquer des objets inutilisés et se propose même d'arroser vos plantes vertes pendant les vacances d'été en les apportant au magasin. H&M reprend vos anciens vêtements dans le cadre d'une association caritative.

Le clic qui nous permet de nous connecter au monde entier nous rapproche aussi de nos voisins. Au-delà du commerce, les programmes résidentiels intègrent une application Easyvillage chez Altarea-Cogedim. Y sont répertoriées : la gestion du logement (éclairage, chauffage, les enfants rentrés...) ; les relations de voisinage : échange entre voisins-mutualisation ; les services du quartier : services de la ville, infos sur les salles de sport... Le numérique permet alors de répondre au besoin de créer du lien social au travers de concepts dans lesquels le client agit et interagit. La place de marché 2.0.

• **À la recherche d'une réponse à ses nouvelles relations consommateur et commerce**

L'arrivée des nouveaux moyens de vente et changement démographique et climatique a changé fondamentalement la relation entre la ville, le consommateur et tous les acteurs de commerce.

Ces acteurs qu'ils soient la logistique, la distribution ou la foncière sont à la recherche des meilleures manières pour s'adapter à ce nouveau paradigme.

Ils ne peuvent plus pratiquer un seul moyen pour atteindre la clientèle et développent des tailles variables de ses enseignes et une présence virtuelle de plus en plus importante.

Tout cela a un effet très disruptif sur le commerce physique avec une érosion de son chiffre d'affaires et un effet boule de neige sur le marché/paysage immobilier.

• **Offrir en réel ce que le virtuel ne peut pas offrir**

Comme le dit Serge Papin, il faut « choisir sa voie » et choisir quel service est remplaçable par l'AI de l'e-commerce, lequel ne l'est pas, et se positionner sur ce segment.

Ce que l'e-commerce n'a pas réussi à remplacer jusqu'alors c'est l'interaction humaine et son impact sur l'acte de consommer.

Il faut accepter que certains produits soient plus faciles à commercialiser et à distribuer par e-commerce et n'ont plus besoin d'être dans l'espace physique de commerce. Reste à se concentrer sur ce que peut offrir le physique.

• **La ville comme opportunité de nouvelles expériences**

Les lieux de commerces ont toujours été un des éléments structurants de la ville – de la place du marché, les marchés couverts, des premiers magasins fermés, les grands magasins, le centre commercial. Le consommateur se rend dans la ville pour étudier les offres, pour essayer, pour s'assurer de la qualité, pour avoir des renseignements, pour visualiser physiquement le produit, et avoir des offres de service physique.

Le consommateur pourrait y aller seul mais souvent en groupe pour consommer mais aussi pour se divertir, pour être en société, pour voir et pour être vu, pour comprendre les tendances et notre position dans cette société.

Le virtuel n'offre pas le même accès à ces besoins sociologiques voire psychologiques. Le succès des tiers-lieux comme Starbucks, les marchés éphémères de type Spitalfields ou même les festivals où on consomme, on se trouve en société et où on crée notre propre lieu sont les tendances à étudier en détail pour le commerce physique.

• **La ville - un lieu d'échange**

Également, dans ces lieux physiques, nous avons l'opportunité de faire plus qu'une

consommation binaire. D'autres services pourraient s'ajouter – comme la réparation, formation, exposition, etc. Si nous considérons ces espaces comme des lieux d'échanges, il faut aussi s'interroger sur le mot échange. On pourrait également partager, faire du troc, offrir des services en complément de produit de base comme Decathlon City avec ses cours de *fitness* offerts par les vendeurs/entraîneurs en autoentrepreneur.

Cela pourrait aussi répondre à la demande de consommer mieux – consommer moins de produit mais consommer plus de services éco-responsables, pour le bien de la planète et pour soi.

• **Les commerces caméléons**

Les commerces deviennent multi-tâches, multiusages par plusieurs acteurs offrant des complémentarités. Irons-nous jusqu'à un « Uberisation » de l'immobilier commercial un peu à l'esprit de WeWork ? Le preneur s'engage à prendre un forfait de surface maximale chez un bailleur qu'il répartit sur plusieurs sites. Selon les besoins du preneur, il adapte ces surfaces de chaque site en fonction de son projet de vente-foire au vin, *pop-up store* pour le lancement d'un produit, un restaurant éphémère.

En parallèle, il faut également repenser d'autres éléments qui font d'une ville où on pourrait « consommer autrement » – gares, médiathèque, musées, bureaux. Les règles de bail commercial et les méthodes de calcul sont à revoir entièrement par l'ensemble des institutions, les bailleurs et les preneurs en fonction de cette évolution.

C'est pour ces raisons que nous ne croyons pas que l'humain finira enfermé dans son salon. L'humain sera, plus que jamais, au centre des enjeux du commerce et de la Ville, en tant qu'acteur responsable de sa consommation et maître de sa relation sociale.

La qualité de l'aménagement urbain, l'adéquation des schémas immobiliers et la qualité du directeur de magasin deviennent essentielles.

Au final, c'est le consommateur qui fait le marché.

(1) Source : INSEE ; <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3047266>.

(2) Selon Inter-Rhône - ENITA Bordeaux - INRA Colmar - Comité interprofessionnel du vin de Champagne.

(3) Fevad, la Fédération du e-commerce et de la vente à distance.

(4) Source : LSA.

GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE ET NOUVELLES MOBILITÉS

Métropole vient du grec *mêtropolis*, soit la ville mère ou ville matrice. C'est la ville principale d'une région géographique qui, à la tête d'une aire urbaine importante, par sa grande population et par ses activités économiques et culturelles, permet d'exercer des fonctions organisationnelles sur l'ensemble de la région qu'elle domine. On parle d'ailleurs aujourd'hui de « métropoles monde » en raison de l'influence qu'elles exercent.

De quelle métropole parle-t-on pour Paris ? Paris Ville Monde, la métropole du Grand Paris ou la région Ile-de-France ? Notre volonté n'est pas de prendre une position dans un débat politique, notre réflexion porte sur l'ambition, le périmètre, et donc la gouvernance qui doivent être mis en place pour répondre aux enjeux exceptionnels portés par une des plus grandes métropoles du monde. Quelle est la gouvernance pertinente pour garantir à la métropole d'être dynamique et rayonnante, dans une perspective de redistribution et de réciprocité ?

GOUVERNANCE MÉTROPOLITAINE

MÉTROPOLE, LA MULTIPLICATION DES INTERLOCUTEURS ET LE MALAISE SOCIAL

Le nombre de villes de plus de 50 000 habitants, les grandes disparités en matière de richesses, le nombre de sièges sociaux font de la métropole du Grand Paris un cas à part et posent de nombreuses problématiques, en particulier en termes de gouvernance.

L'une des premières difficultés repose sur le découpage administratif actuel, sans compter le flou que représente l'ensemble de ces institutions pour les citoyens ! On retrouve en effet en France, et en Île-de-France plus particulièrement, un véritable millefeuille administratif et politique. Avec la commune, l'intercommunalité, les départements, la métropole et enfin la région auxquels s'ajoute l'État, ce sont 5 à 6 couches différentes qui viennent créer un véritable puzzle décisionnaire, chacun de ces niveaux territoriaux ayant ses prérogatives et ses actions propres comme le commerce, le logement, les transports ou l'éducation.

Même si ces actions sont fondamentales et indispensables au développement du territoire, le citoyen ne sait plus qui est responsable de quoi et le contribuable ne sait plus à qui demander des comptes. Cela renforce l'impression d'éloignement ou de perte de confiance des habitants dans nos institutions. De même, cela ne permet pas aujourd'hui d'assurer le rayonnement suffisant et mérité de notre territoire, aussi riche de ressources que d'inégalités.

LES AMBITIONS DE LA MÉTROPOLE

Les aspirations des habitants, sans être aussi marquées que l'opposition entre « la fin du monde et la fin du mois » qui a agité nos dernières semaines, sont néanmoins importantes. Que peut apporter à chacun le développement d'une métropole monde ?

Le prix Nobel d'Économie Paul Krugman rappelle les effets positifs d'agglomération selon lesquels plus les métropoles se densifient, plus la productivité augmente et la croissance des territoires s'accélère. Quid cependant du bien-être comme le mentionne Jean Christophe Fromantin dans son ouvrage *Travailler là où nous voulons vivre*. Il existe ainsi une forte contradiction entre les attentes des habitants, qui recherchent un lieu de vie agréable, et une volonté affirmée des politiques de développer économiquement un territoire incroyable.

Dans son discours inaugural de la Biennale d'architecture le 9 mai dernier à Versailles, Valérie Pécresse nous donnait sa vision et son ambition pour le Grand Paris : « L'ambition du Grand Paris, c'est de rendre à l'Île-de-France toute son ampleur, d'en faire à nouveau le moteur économique de la France, pour qu'elle devienne la carte maîtresse de la France en Europe et dans le monde. L'exigence du Grand Paris, c'est de penser le développement de Paris dans une perspective beaucoup plus large que les limites du périphérique, que les limites de la Petite Couronne, beaucoup plus large que celles de l'Île-de-France. »

C'est aussi cette échelle et ces frontières qui méritent réflexion.

Nous devons penser le développement, non pas seulement économique, mais également le bien-être de la population ; construire des relations entre espaces denses et espaces ouverts de la région Métropole en intégrant les enjeux énergétiques et écologiques.

UN PÉRIMÈTRE D'ACTION ADAPTÉ

Valérie Pécresse regrettait déjà en 2017 les méfaits du découpage actuel et notamment de la création en janvier 2016 de la Métropole du Grand Paris pour l'attractivité et la compétitivité de l'Île-de-France (et ses 12 millions d'habitants) face à Tokyo, les grandes villes chinoises ou Londres.

« Avec ses sept millions d'habitants, la métropole du Grand Paris est d'une taille inférieure à Tokyo, aux villes chinoises, au Grand Londres, etc. Pour être attractif, c'est l'échelon régional qui s'impose avec ses 12 millions d'habitants. Avec Saclay, Marne-la-Vallée, Cergy-Pontoise et Roissy, actuellement exclus de la métropole, nous serions devant le Grand Londres dans les classements internationaux, car nous aurions plus de chercheurs, plus de puissance financière, plus de startups... »

De par sa renommée et sa puissance économique, Paris a naturellement un rôle prépondérant à jouer et elle doit être avant tout le moteur de la croissance de la métropole. Ainsi Patrick Ollier, président de la métropole du Grand Paris et autre acteur incontournable, mettait le rôle de Paris et de sa maire, Anne Hidalgo, en avant lors de ses vœux en 2019.

« Quoi que l'on puisse en penser, la métropole du Grand Paris ne se fera pas sans Paris [...] »

Cependant, faut-il diluer les responsabilités ou donner une délimitation claire et stricte à la Métropole ?

Le territoire n'est plus limité par une frontière fixe et bien définie géographiquement mais plutôt en fonction des responsabilités qu'il porte. Il n'y a aucun sens à s'arrêter à une « frontière » virtuelle sur les principes fédérateurs des transports, de la mobilité ou de l'enseignement. Il est plus judicieux, ainsi que le propose Michel Lussault, de faire évoluer ces barrières dans une gouvernance sur les projets plutôt que sur des localisations fixes et pérennes selon une forme en doigts de gant. Une délimitation plus souple permet aussi d'éviter des zones neutres et non aménagées et qui, faisant partie d'une autre entité, tourneraient le dos à la Métropole ou au pôle économique. *In fine*, le découpage institutionnel importe peu, il faut penser projets, réseaux, interterritorialité et partenariats, plus que découpages et territoires figés.

CONTRIBUTION DE

JEAN-CHARLES BOURLIER

JESSICA BROUARD-MASSON

RAPHAËL DREUX

FANNY CUYOT

ET JEAN-PHILIPPE SURIAM

INTERVENANTS

FRANÇOIS DE MAZIÈRES

DJAMEL KLOUCHE

MICHEL LUSSAULT

VALÉRIE PÉCRESSÉ



Ces évolutions doivent nous permettre de répondre aux attentes fortes des populations qui recherchent plus une vision locale et microscopique qu'une vision nationale et macroscopique, et ainsi de concilier vision globale et demande de proximité.

GOVERNANCE: LE RÔLE DES ACTEURS LOCAUX ?

La croissance de la métropole a besoin d'une cohésion forte des différents acteurs locaux. Mais quels acteurs politiques, quel territoire et quelles responsabilités sont les plus adaptés pour assurer à la fois le bien-être des habitants et le rayonnement nécessaire à une Métropole si dynamique et créatrice de richesse ?

La crise des Gilets jaunes apporte une partie de la réponse et a remis en avant le rôle prépondérant des maires dans l'échiquier politique. Comme le faisait remarquer Stéphane Beaudet, président de l'association des maires d'Île-de-France (AMIF) et maire d'Evry-Courcouronnes, le maire est le référent de proximité. Il est le lien direct avec les habitants, le premier à l'écoute et à même d'entendre les préoccupations des habitants. Comme le dit Stéphane Beaudet : « Pour les habitants, il n'y a plus que deux élus qui existent en France : le président de la République, qui représente une image un peu lointaine, et le maire qui est là, sur le terrain, pour prendre des coups et gérer à peu près tous les sujets, même ceux qui ne sont pas de sa compétence ».

À l'heure du Grand Paris, de la toute puissante région Île-de-France ou de la métropole monde qu'est Paris dans la hiérarchie des villes, c'est sur ce pouvoir local bien sûr que le président Macron s'est appuyé pour organiser le Grand Débat National.

Cette échelle locale remise en avant avec le rôle indispensable joué par les maires dans le Grand Paris, les responsabilités et la gouvernance font aujourd'hui débat, notamment entre le rôle de la métropole du Grand Paris et celui de la région.

UNE GOUVERNANCE LÉGITIME

Quels que soient les choix qui seront faits au plus haut niveau de l'État, il existe une véritable problématique sur la légitimité de cette nouvelle gouvernance. Patrick Ollier met lui aussi en avant la réflexion sur la légitimité des acteurs locaux et l'attente locale forte de la population.

« La Métropole du Grand Paris [...], il s'agit là d'une métropole des maires, qui sont élus au suffrage universel pour faire avancer les choses sur leur territoire [...].

Les faits sont là et nous avons démontré que seuls les maires peuvent décider. »

Afin d'assurer le meilleur ancrage possible et une meilleure représentativité, Pierre Veltz, sociologue et spécialiste des dynamiques de territoires, préconise notamment d'intégrer les pôles d'excellence d'enseignement de Saclay et économique d'Orly et Roissy, mais aussi de s'appuyer sur une élection au suffrage universel du président ou de la présidente de la Métropole. Cela permettrait de légitimer ce nouveau territoire et de faire en sorte que les électeurs sachent pour qui ou pour quoi ils votent.

La nouvelle métropole serait chargée de l'aménagement, de l'urbanisme, du logement, des équipements, de politique en matière de développement durable et des mobilités. En complément, les communes, par l'intermédiaire de leur maire, assureraient les liens de proximité attendus par les citoyens. Ainsi, la métropole du Grand Paris porterait les ambitions sur l'échiquier mondial en matière de développement économique et d'attractivité, poussé par Paris Ville Lumière avec une gouvernance forte et légitime auprès de ses habitants et une accroche territoriale incontestable. Enfin, la métropole permettrait une croissance forte et une attractivité nouvelle, y compris démographique, en s'appuyant sur ses nouvelles mobilités et les nouvelles gares du Grand Paris Express.

INSPIRATIONS INTERNATIONALES

UN ENJEU DE RAYONNEMENT INTERNATIONAL

Au cours du séminaire 6, l'intervention de Valérie Pécresse nous a incités à nous interroger sur le cas francilien et sur l'échelle pertinente pour gouverner le territoire métropolitain. Un des enjeux principaux est de permettre un positionnement en termes d'image sur le plan international de la métropole francilienne : « le seul enjeu c'est de rayonner, c'est d'être un pôle d'attractivité, de faire de l'Île-de-France un phare, un moteur pour toute la France, mais surtout un phare dans le monde. »

La consultation internationale lancée en 2008 sur le Grand Pari(s) visait déjà cet objectif d'image et de rayonnement. Dix équipes pluridisciplinaires devaient, en s'inspirant de leurs connaissances des contextes internationaux et des fonctionnements des autres métropoles mondiales, proposer une lecture originale des enjeux du Grand Paris ainsi que des pistes

d'actions et de projets structurants. Cette consultation, très riche en analyses et propositions, s'est en quelque sorte traduite de manière opérationnelle avec le projet du Grand Paris Express porté par la Société du Grand Paris. Ce projet de métro a en effet vocation à améliorer les dessertes banlieue-banlieue et à atteindre un niveau d'accessibilité supérieure aux autres métropoles internationales. En cherchant à positionner ainsi Paris dans la course des métropoles mondiales, la comparaison avec Londres vient immédiatement à l'esprit.

LA COMPARAISON AVEC LE GRAND LONDRES ET LE LIEN AVEC LES MILIEUX ÉCONOMIQUES

Valérie Pécresse l'affirmait lors de son discours : « Le but est de créer cette métropole est d'en faire un objet de référence sur l'aménagement et l'urbanisme mondial. À ce moment-là, il ne faut pas prendre un périmètre rétréci qui nous placerait derrière Londres ! Or, le problème, c'est que le Grand Londres, c'est 12 ou 13 millions d'habitants, et la Métropole du Grand Paris, telle qu'elle est conçue aujourd'hui, c'est 7 millions. Donc le sujet, c'est que, sur tous les indicateurs, on est derrière : nombre de chercheurs, nombre d'entreprises, nombre de brevets, immobilier d'entreprise... Pourquoi ? Parce que cette métropole exclut Saclay avec 25% de la recherche française, elle exclut Versailles, Disneyland, Marne-la-Vallée, Roissy aéroport international, et la moitié d'Orly ! Et elle exclut toutes les usines de la vallée de la Seine, Cergy-Pontoise, les villes nouvelles. Donc en réalité, ce n'est pas la bonne échelle pour assurer un rayonnement planétaire à l'Île-de-France. »

De nombreux chercheurs se sont penchés sur cette question de l'échelle et de la gouvernance adéquate, comme Christian Lefèvre notamment, au travers de l'étude réalisée pour l'IAU Île-de-France en novembre 2014 : « Modes de gouvernance de régions-capitales en Europe (Londres/Berlin/Madrid/Rome) : quels enseignements pour l'Île-de-France ? » Au travers de cette étude, on comprend que l'échelle de la région francilienne actuelle est plutôt pronée comme une qualité de l'espace francilien avec un périmètre administratif qui dépasse l'aire fonctionnelle.

La Greater London Authority, créée il y a plus de 15 ans, est considérée quant à elle comme une des métropoles les plus audibles et visibles par la population ainsi que par les acteurs du monde économique. Christian Lefèvre dans un récent article dans *Constructif* sur « La

gouvernance, un défi pour les métropoles mondiales » indique que « des métropoles comme Londres ou Madrid affichent d'excellents rapports avec les milieux économiques [...] là où l'Île-de-France se singularise le plus, c'est dans les relations entre le monde économique et les autorités locales. Alors qu'ailleurs elles sont plutôt fortes et formalisées, rien de tel ici, où les rapports entre les deux sphères sont distendus et empreints de défiance ». Il s'agit là d'une piste d'action intéressante de réflexion pour se lier davantage avec le milieu économique que ce soit pour la région ou la métropole du Grand Paris.

UNE MOBILISATION MÉTROPOLITAINE ET LA CONSTRUCTION D'UNE IMAGE PAR LE PROJET

Certaines de ces études comparatives concluent qu'il n'y a pas de modèle parfait de gouvernance et suggèrent de ne pas faire de la question institutionnelle un préalable, mais plutôt de penser en termes de réseaux, de coopération à géométrie variable et de négociations. Une autre idée qui apparaît souvent est celle de la légitimité des pouvoirs métropolitains à partir d'une vision, d'une démarche stratégique ou d'un projet métropolitain. Ainsi Frédéric Gilli conclut l'ouvrage collectif *De la ville à la métropole – Les défis de la gouvernance* (octobre 2013) par cette affirmation : « Au-delà des institutions et des périmètres, les questions d'appartenance, d'identité, de récit, de projet partagé, deviennent clefs. Par-delà les différences des territoires et d'intérêts, l'enjeu des métropoles, c'est la constitution de quelque chose en commun. » Michel Lussault l'exprimait lui aussi « Une métropole serait donc une entité qui n'existe réellement que par les récits collectifs et les images qui la font exister comme telle, comme une marque aisément identifiable. »

En termes de récits collectifs, la comparaison avec Londres nous invite à considérer l'impact des Jeux olympiques (2012 pour Londres et 2024 pour Paris) comme très positif en termes de stratégie fédératrice. Il est ainsi intéressant de voir aujourd'hui comment la métropole parisienne se construit à la fois autour du projet du métro du Grand Paris Express mais aussi de celui des JO 2024. Il est à ce titre instructif de voir que la candidature a été beaucoup portée par Anne Hidalgo, maire de Paris, mais que ce projet implique l'ensemble des parties prenantes, que ce soit la métropole, la région ou encore l'État. En témoigne, la récente inauguration fin juin 2019 par la ministre des Sports, Roxana Maraci-

neanu, en compagnie de Tony Estanguet et Valérie Pécresse du premier site officiel de compétition, le nouveau stade nautique qui accueillera les épreuves de canoë-kayak et d'aviron à Vaires-Torcy en Seine-et-Marne.

Ces projets métropolitains transcendent presque les frontières métropolitaines et sont considérés comme des événements nationaux, voire internationaux. Lors de son intervention, Michel Lussault nous a d'ailleurs incités à s'inspirer aussi des organismes internationaux pour alimenter la réflexion sur la gouvernance métropolitaine : « Peut-être de manière paradoxale, je pense que si nous voulons réformer le gouvernement en France, en Europe, il faut nous connecter au travail mené par des grandes organisations internationales qui abordent les grandes questions du moment, par exemple le changement climatique, la chute de la biodiversité, la lutte contre la corruption, la lutte contre le commerce illégal d'armes ou le trafic des êtres humains. »

LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES COMME SOURCE D'INSPIRATION : LE SUJET CLIMATIQUE

Le sujet climat est à ce titre très intéressant, car il s'agit d'un exemple de gouvernance autour d'un sujet de mobilisation commun et d'enjeu planétaire avec une gouvernance onusienne – conférence des Parties (COP) créée depuis 1995. La COP21, qui s'est tenue à Paris en 2015, a permis de rassembler et de fédérer 192 pays (accord de Paris) mais aussi une « version off » avec une forte mobilisation des sociétés civiles. La COP correspond à un cadre juridique « mou » fondé autour des idées de coalition, de consensus et d'unanimité. Ce système est qualifié d'hybride avec la volonté d'un accord universel se basant sur une approche *bottom-up* avec des contributions au niveau national.

Nous constatons aussi l'apparition des métropoles et des villes dans le débat sur le climat comme des acteurs en propre, ainsi que le souligne Michel Lussault dans un récent entretien au *Monde* « Les villes-mondes deviennent des acteurs géopolitiques » : « Sur fond de critiques du modèle de croissance dominant, on voit des réseaux de gouvernements urbains, tels le C40 ou l'European Metropolitan Authorities, se structurer pour lutter contre les inégalités sociales et environnementales. » En effet, le C40 (C40 Cities Climate Leadership Group) est une organisation de villes créée en 2005 par l'ancien maire de Londres Ken Livingstone avec pour objectif de lutter

contre le dérèglement climatique. Il est aujourd'hui présidé par Anne Hidalgo. Il faut voir les villes comme un terrain d'expérimentation : « un retour du local comme espace d'expérience ».

UN ENJEU D'INNOVATION ET D'EXPÉRIMENTATION

Ces inspirations internationales invitent à éviter les modèles ou les recettes de bonne gouvernance et plutôt à expérimenter et innover par les projets. À l'international comme en France, les pratiques des entreprises, tout comme les pratiques des citoyens, sont une source d'inspiration créative car plus souples et à même d'innover que nos institutions.

Ces innovations et expérimentations sont aussi des éléments pouvant être mis en valeur et force d'image et d'identité. C'est ce que souhaitent mettre en avant dans une certaine mesure la Biennale d'Architecture et de Paysage de Versailles, et de manière plus internationale et expérimentée la biennale d'architecture de Venise, toujours source d'inspiration et de créativité.

FLUX, IMMATERIALITÉ ET TERRITOIRES

PRÉDOMINANCE ET MASSIFICATION DES FLUX

On parle de « l'urbain généralisé » pour désigner la situation urbaine à l'échelle mondiale, celle où les entités urbaines dépendent de flux divers (technologie, information, finances, mouvements migratoires...) qu'elles parviennent mal à contrôler. Même si les flux l'emportent désormais sur les lieux, les citoyens ne souhaitent pas vivre dans un monde immatériel et déterritorialisé. Et cela pour deux raisons au moins : parce qu'il faut modérer les échanges économiques (les rappeler aux fondamentaux d'une économie réelle soucieuse d'emploi et de qualité de vie) et aussi respecter un certain nombre d'équilibres écologiques. C'est pourquoi on parle tant d'éco-métropole, de ville post-Kyoto (l'un des libellés de la consultation sur le Grand Paris), et bien sûr de développement durable. C'est en fonction de ce contexte global qu'on peut saisir la place originale et spécifique d'une métropole qui se distingue de la « ville globale » branchée sur le réseau (celle-ci privilégie la transmission instantanée, l'interconnexion et la vitesse) et de la mégapole chaotique, invivable car inhabitable.



Mais il est également essentiel de voir et de sentir comment paysage et site contribuent à façonner différemment des limites, à reconfigurer le territoire sur le plan de l'imaginaire. Le travail des politiques est-il de configurer ce territoire ?

UNE GOUVERNANCE AGILE POUR GÉRER LES BIENS COMMUNS

Les biens communs, que sont la qualité de l'air, de l'eau, de la nourriture ou encore l'espace public, ne répondent à aucune forme de découpage administratif. Pourtant, ils sont le fondement et la condition de la qualité de vie de chacun des métropolitains. La pollution produite par les uns affecte la santé des autres, l'espace public accaparé par certains n'est pas disponible pour d'autres. Ces biens communs sont concurrentiels et doivent être gérés de manière agile, en lien avec tous les acteurs concernés. La conception classique d'une collectivité garantissant l'intérêt général seulement à l'intérieur de ses frontières se heurte à l'impossibilité de gérer ces biens communs et cette règle vaut autant pour Paris que pour une commune de grande couronne. La métropole est une opportunité pour établir des règles partagées afin que la qualité des communs soit préservée.

Cependant, des oppositions territoriales sont régulièrement invoquées pour expliquer les maux et les fractures de notre société. En toile de fond : un sentiment d'inégalité et d'injustice, et la peur du déclassement.

En 20 ans, la structure sociale et spatiale de notre pays a changé, les emplois sont de plus en plus concentrés dans le cœur des métropoles, alors que l'habitat, lui, s'est davantage canalisé dans le périurbain. Certains Français ont pu bénéficier de ces évolutions, alors que d'autres se sont sentis mis à l'écart. Cette souffrance sociale a un impact important sur notre société.

Le *Baromètre des Territoires 2019*, mené par Elabe et l'institut Montaigne, analyse l'impact de ces fractures sur notre cohésion sociale. En interrogeant plus de 10 000 personnes, ils ont cherché à comprendre quels étaient les ressorts de ces divisions : que faut-il attribuer à la géographie ? Aux facteurs socio-économiques ? Quels rapports les Français entretiennent-ils avec leurs territoires ? Sont-ils des lieux dans lesquels ils se réalisent et s'épanouissent pleinement, ou au contraire un espace qui entrave et les assigne ? Les conclusions de ce baromètre proposent un portrait des Français d'aujourd'hui ainsi qu'un paradoxe ori-

ginal : d'un sentiment de bonheur privé largement partagé, mais percuté par un sentiment d'inégalité et d'injustice. Ces sentiments sont également modulés par le rapport que les Français entretiennent avec leur territoire et leur mobilité subie ou choisie. Apparaît alors l'image d'une France non pas fracturée, mais en morceaux. Au cours des dernières décennies, la France a connu des évolutions socio-économiques et sociétales majeures. L'essor de la mondialisation et les effets de l'intégration européenne ont généré davantage de flux économiques, plus de mobilité sociale et une multiplication des connexions territoriales. Ces changements ont dans le même temps généré des craintes, de l'instabilité et des incertitudes chez de nombreux Français. En croisant entre elles des données portant sur le lien social, l'évaluation de la vie personnelle, du cadre de vie et de l'habitat, le sentiment de justice sociale, les attentes comparées aux réalités en matière de qualité de vie, ou encore d'accès aux services publics et aux infrastructures, il en résulte un portrait des Français illustrant un paradoxe résumé par la célèbre formule du sociologue Jean Viard « bonheur privé et malheur public ».

« Bonheur privé et malheur public » résume donc bien le leitmotiv d'une France non pas scindée entre métropoles et zones rurales, mais selon le rapport que les citoyens entretiennent à leur territoire et en particulier le fait qu'ils aient choisi – ou non – d'y vivre au quotidien. C'est donc plutôt le fait de choisir le territoire dans lequel on se trouve, plutôt que les caractéristiques du territoire en lui-même qui permet de répartir les Français au sein des profils (Affranchis, Enracinés, Assignés, Sur le fil).

L'aménagement, la qualité de la présence des services publics et la topographie socio-économique de nos territoires amortissent ou amplifient les fragilités individuelles. Néanmoins, le *Baromètre des Territoires* révèle que, sur le regard porté sur la société et l'évolution de son propre parcours de vie, le pouvoir d'achat et le capital socioculturel des individus sont des déterminants plus puissants que les caractéristiques objectives de nos territoires.

Si on analyse ces flux qui représentent une valeur :

- la donnée, le numérique qui change le commerce et le territoire,
- la finance, redistribution entre territoires,

- le transport rapprochant le travail et le lieu de vie,
- l'art, la culture accessible depuis son lieu de vie,
- loisirs (50 % du temps/Travail 10%).

Voilà quelques éléments de gouvernance avec une population extrêmement hétérogène.

COMMENT ÉTABLIR UNE GOUVERNANCE AU SEIN D'UN ENSEMBLE PLUTÔT HÉTÉROGÈNE ?

In fine, comment établit-on une gouvernance au sein d'un ensemble hétérogène ? Autrement formulée, cette interrogation est similaire au défi que nous pose Michel Lussault quand il s'interroge de la façon suivante : « Comment ajuster le dispositif des sociétés et leur décorum avec le changement de cette société, qui est un changement d'une rapidité, d'une puissance et d'une ampleur que nous n'avons jamais eu à aborder dans l'histoire de l'humanisation de cette planète ? »

En préalable, il faut ici rappeler brièvement les types de territoires existants. Ces territoires forment, selon Michel Lussault, le système urbain qui se définit bien au-delà de territoires administrativement clos. Alors comment appréhender un territoire dans un ensemble de 12 millions d'habitants comme l'est l'aire urbaine de l'Île-de-France, alors que c'est quotidiennement 1 million d'habitants de la grande couronne qui vont travailler en petite couronne et 500 000 habitants de Paris et de la petite couronne qui vont travailler en grande couronne. La question de ce qui fait territoire se pose donc de façon éminente.

Il s'agit notamment :

- des aires, c'est-à-dire des espaces continus et délimités,
- des réseaux, qui sont des espaces a-territoriaux,
- des rhizomes, qui se caractérisent par leur caractère non topologiques et leur enchevêtrement.

L'objet de la gouvernance (celui du gouvernement d'aujourd'hui) est de garantir cette interspatialité entre aires, réseaux et rhizomes. Plusieurs pistes s'offrent à nous à cette fin.

LES ESPACES CONSISTANTS D'ACTION (LA LOGIQUE DU CAS PAR CAS)

Une première piste consiste à ne pas envisager de réponse monolithique à

cette question mais à la partitionner selon les enjeux (ce qui est en jeu) dans les différents aspects de la société des urbains. Michel Lussault nous invite à envisager différents périmètres selon les cas de figure.

On pourrait en effet définir une gouvernance à modularité variable selon les thématiques concernées, la temporalité qui leur correspond et leur zone d'expression. Les différents types de territoires (aires administratives, réseaux de transports, de fluides ou de données, rhizomes), seraient ici à appréhender selon la nature et la temporalité des enjeux qu'ils posent.

Les réseaux qui sont par nature protéiformes et en extension ne peuvent être administrés comme des territoires clos, limités et d'intensité égale au fil du temps. Qu'il s'agisse des transports, des flux (eau, gaz, électricité, données), ils disposent d'une géographie qui leur est propre (maillage, rhizome) et sont d'intensités temporelles variables (saisonnalité, cadence horaire...).

Ils disposent au même titre que des aires (circonsrites administrativement) d'une existence propre comme semble l'indiquer Alain Krakowitz dans *Metro-politrain*: « On compte aujourd'hui les villes en millions d'habitants, mais la ville de demain se comptera en milliards de déplacements. »

UNE NOUVELLE CONCEPTION DES PROJETS

Une seconde piste consiste à modifier notre façon même de concevoir les projets, quels qu'ils soient (habitat, transports, aménagement). L'évolution tient ici à axer la gouvernance sur le bout de la chaîne, c'est-à-dire l'utilisateur final, à savoir sur l'usager. Il s'agit ici d'une révolution des perspectives qui conduit à inverser les modes d'actions classiques de l'action publique.

C'est l'idée de la révision des procédures de conception des projets et des choix chère à l'architecte Patrick Bouchain. C'est ce que l'on retrouve via la révision du champ des procédures de conception des projets, au travers de l'idée de co-conception des projets (de rénovation urbaine notamment à travers les maisons de projets pour l'expertise d'usage, qui consiste à installer la maîtrise d'usage aux côtés des plus classiques maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre adaptées à cette urbanité contemporaine.

Selon l'acception de la maîtrise d'usage retenue par Patrick Bouchain, le travail commencerait d'ailleurs une fois la livraison réalisée. Dans le même ordre

d'idée, on notera également la possibilité de mettre en place des procédures d'enquêtes collectives sur la manière de cohabiter.

La conception des projets peut également être directement issue des conséquences de la modification des usages, tel que c'est le cas avec l'émergence de nouvelles gares et le modèle économique qui leur est attaché.

Les nouvelles gares (notamment Saint-Lazare, du Nord, Montparnasse) se sont adaptées aux flux qui les traversent en les utilisant comme une ressource et non une simple contrainte. Elles ont notamment permis d'utiliser l'infrastructure de la gare comme support aux besoins des usagers et de modifier ainsi l'implantation des projets eux-mêmes : ici, les flux ne sont plus la conséquence des déplacements au lieu de consommation mais ce sont les lieux de consommation qui se fixent sur des flux contraints (le plus souvent domicile-travail). On retrouve ici la notion d'hyper lieux chère à Michel Lussault (gares de Tokyo [Shinjuku & Shibuya], de Dubaï) qui combinent les flux et les usages, et qui peuvent tout autant que des territoires clos faire l'objet d'une gouvernance.

LES CADRES DE GESTION DE L'INTERSPATIALITÉ

Selon Michel Lussault, plusieurs cadres de gestion de l'interspatialité sont adaptés à notre interrogation.

La mise en place d'enquêtes collectives sur les modes d'existence sur la manière dont nous cohabitons (sur une intuition de Bruno Latour) qui peut être couplée au développement d'outils d'évaluation collective de ce que nous produisons (bilans incluant notamment les questions environnementales) avec le développement d'outils de prospective-scénarios envisageables pour une société spatialisée.

L'ÉVOLUTION DES USAGES

Une troisième piste de réflexion consiste en l'évolution des usages (eux-mêmes) qui est en capacité de modifier le système urbain, qu'il s'agisse ici des infrastructures des réseaux ou des projets immobiliers.

Le développement du télétravail modifie les besoins contraints de déplacements des individus et limite d'autant (même si le phénomène n'en est qu'à ses débuts) les flux induits sur les réseaux de transports et peut logiquement limiter en bout de chaîne la construction de programme d'immobilier de bureau par exemple (bureaux non permanents).

L'évolution des usages en matière numérique est également au cœur des pratiques de gouvernance. Les réseaux sociaux comportent en effet plusieurs dispositions permettant de circonscrire la question de la gouvernance des systèmes urbains contemporains. Les réseaux sociaux disposent de la maîtrise de la donnée, mettent en place des actions de prospective, procèdent à des évaluations et constituent des lieux de « dispute » au sens philosophique du terme.

Les réseaux sociaux constituent de ce fait une des réponses à notre interrogation initiale en même temps qu'un défi posé à la puissance publique pour Michel Lussault, qui est la seule entité capable d'arbitrer l'interspatialité (entre les aires, les réseaux et les rhizomes) au service de l'intérêt général. On rappellera ici la polémique opposant Chris Hughes (ancien haut responsable de Facebook) qui a noté une grande dissonance entre intérêt public et puissance publique et appelé au démantèlement de Facebook.

L'ÉMERGENCE D'UN DROIT GLOBAL

La gouvernance des systèmes urbains contemporains peut également s'exercer grâce à l'émergence d'un droit global (Mireille Delmas Marty), qui est lui-même conditionné à la mobilisation de plusieurs forces.

Il est souhaitable de se connecter aux grandes organisations internationales ou officielles afin de faire face à certains enjeux globaux qui dépassent les frontières territoriales, qu'il s'agisse par exemple d'enjeux climatiques, migratoires ou encore liés au grand banditisme. À cet égard, il est également possible de bénéficier de la réflexion issue des chercheurs à travers le monde qui se caractérise par une logique de réseaux de réflexion mondiaux.

Le rôle du secteur privé dans la régulation et la gouvernance des systèmes urbains contemporains (*smart cities*, promotion immobilière) est important et ne doit pas être oublié. Celui-ci peut être couplé avec celui de la société civile et ses ressorts de créativité, notamment en matière de développement territorial, social, spatial, écologique.

LE RENOUVELLEMENT DES CADRES INSTITUTIONNELS ACTUELS

Pierre Veltz note que les découpages institutionnels sont présents et pèsent avec force : « on n'a pas trouvé mieux pour l'égalité des votes que la référence territoriale, pour autant que celle-ci soit à une échelle qui permette à la fois efficacité et justice ».



Dans le numéro intitulé « Quelle gouvernance pour le grand Paris ? Que faire ? » de la revue *Telos*, Pierre Veltz propose de placer la région métropole en charge des dossiers stratégiques et globaux, de revigorer une vingtaine d'intercommunalités alors chargées de l'aménagement, de l'urbanisme, du logement et des équipements et de faire des communes des liens de proximité.

L'ensemble de ces prescriptions ayant pour objet de redonner de la lisibilité à la région-capitale.

CONCLUSION

Quid de la gouvernance des systèmes urbains contemporains, fussent-ils métropolitains ? Comment une métropole peut-elle être attractive sur le plan international et inclusive à l'échelle locale ?

Pour Michel Lussault, l'éclatement des solutions proposées selon les types de territoires et les temporalités (gouvernances modulaires au cas par cas, nouvelles formes de conception de projet, évolution des usages) est en mesure de renouveler les modalités d'action de la puissance publique afin qu'elle soit en mesure d'assurer une gouvernance adaptée à ce que sont devenues les sociétés contemporaines.

La puissance publique serait ainsi la seule entité capable d'arbitrer l'inter-spatialité au service de l'intérêt général.

La question se pose toutefois ici de savoir si la juxtaposition des intérêts particuliers contribue à l'émergence de l'intérêt général (si un optimum est atteint au niveau global) et si dans quelques cas-limites, cette juxtaposition est possible ? On peut ici reprendre l'exemple de la limitation des voies sur berges indiqué par Valérie Pécresse qui, bien que répondant aux besoins des Parisiens, crée des externalités au niveau macro. En d'autres termes, peut-on limiter l'expression des besoins identifiés par les utilisateurs finaux (des réseaux, des projets) au nom de la garantie de l'intérêt général ?

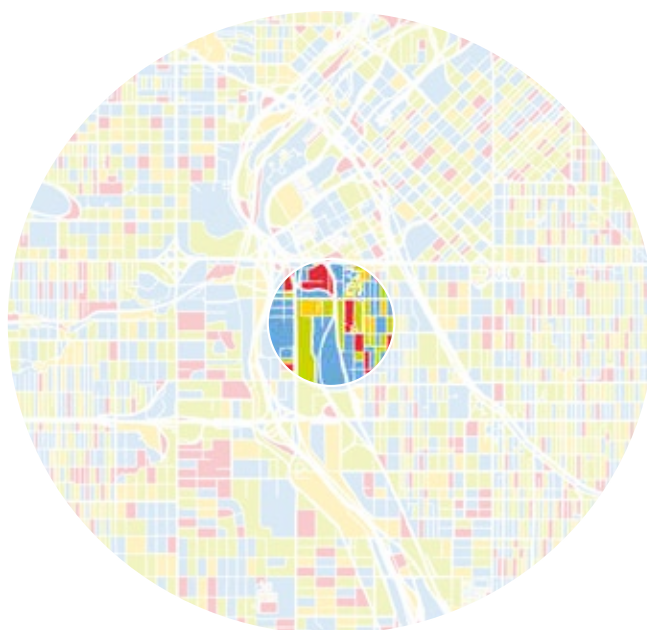
Se pose ainsi la question suivante : quel rôle et jusqu'où de la puissance publique ? On retrouve ici l'idée de synchronisation exprimée par Michel Lussault. L'objectif est ainsi d'aboutir à un gouvernement spatial des sociétés urbanisées. Un gouvernement entendu comme capacité à faire converger des désaccords selon l'idée de mésentente dans le livre sur la démocratie de J. Rancière ; c'est-à-dire à orchestrer des dissonances, à les synchroniser, à faire concorder les spatialités et les espaces.

Notre société est fondamentalement multipolaire.

Le modèle métropolitain de la concentration des flux et des richesses ne suffit pas à comprendre et à expliciter des dynamiques à l'œuvre. À bien y regarder, la polycentralité serait la première des conditions à la fabrique du consensus pour créer le Grand Paris et pour consolider la réciprocité entre les zones denses et les zones ouvertes. Aujourd'hui, nombre de politiques et d'experts mettent en avant les interdépendances entre les territoires. La question n'est pas celle du périmètre, mais des incitations aux collaborations entre les territoires, des collaborations multi-acteurs et multi-échelles. Ainsi la coopération entre les territoires repose sur une gouvernance partagée plutôt que sur une gouvernance de surplomb.

Terminons par cette citation de Frédéric Gilli :

« L'enjeu est de permettre d'inscrire la richesse de la diversité des territoires dans une même perspective : cela suppose plus de souplesse institutionnelle, moins de hiérarchies entre territoires et un effort particulier pour construire du commun entre les différentes parties de la métropole [...] Au-delà des institutions et des périmètres, les questions d'appartenance, d'identité, de récit, de projet partagé, deviennent clefs. Par-delà les différences des territoires et d'intérêts, l'enjeu des métropoles, c'est la constitution de quelque chose en commun. »



L'IMMOBILIER COMMERCIAL DE DEMAIN : QUELLES FORMES NOUVELLES, QUELLE DÉTENTION, QUEL FINANCEMENT ?

L'équation de Kaya $CO_2 = \frac{POP \times PIB \times \frac{CO_2}{PIB}}{POP}$ montre que pour réduire le niveau d'émission de gaz à effets de serre en évitant la

décroissance de la population mondiale et la décroissance économique, la seule option possible est de décarboner l'économie, c'est-à-dire d'optimiser le ratio $\frac{CO_2}{PIB}$.

Si on considère que la part des achats des publics (α) et des investissements (β) dans le PIB reste stable, c'est donc la quantité de CO_2 émis tout au long de la chaîne, pour tout euro dépensé par les habitants de la planète, qu'il faut optimiser : $\frac{CO_2}{PIB} = \frac{1}{(1+\alpha+\beta)} \times \frac{CO_2}{CA}$ où α est un multiplicateur lié aux achats publics et β un multiplicateur lié à la part des investissements dans le PIB.

Il s'agit donc de verdir la consommation des ménages. Pour cela un nouveau développement de l'équation de Kaya

$$\frac{CO_2}{CA} = \frac{CO_{2prod}}{CA} + \frac{CO_{2amont}}{CA} + \frac{CO_{2magasin}}{CA} + \frac{CO_{2aval}}{CA}$$

$$= \frac{CO_{2prod}}{CA} + \frac{CO_{2amont}}{CA} + \frac{\frac{CO_{2exploitation}}{m^2}}{\frac{CA}{m^2 \text{ vente}}} + \frac{\frac{CO_{2construction}}{m^2}}{\frac{CA}{m^2 \text{ vente}}} / \frac{\text{Durée de vie}}{m^2 \text{ vente}} + \frac{CO_{2aval}}{CA}$$

fait apparaître :

- Des enjeux sur lesquels les acteurs de l'immobilier ont un pouvoir d'action limité
- ▶ $\frac{CO_{2prod}}{CA}$: décarboner la production des produits. Pour les acteurs de l'immobilier, sélectionner des commerçants qui vendent des biens produits de manière efficace ?
- ▶ $\frac{CO_{2amont}}{CA}$: rendre la logistique en amont du magasin (ou du dernier entrepôt dans le cas de l'e-commerce) la plus efficace possible (en la massifiant, en la décarbonant et en produisant localement). Pour les acteurs de l'immobilier, sélectionner des commerçants qui vendent des biens produits localement et dont la chaîne logistique est efficace ?

CONTRIBUTION DE

PHILIPPE BAMAS
MATTHIEU CRÉVOISIER
BAUDOUIN DELAPORTE
ALEXIS DUBOIS
ET NICOLAS TOMASSO

INTERVENANTS

PHILIPPE CHIAMBARETTA
XAVIER LÉPINE
RAPHAËL MÉNARD

- Des enjeux auxquels les acteurs de l'immobilier doivent répondre :
- ▶ Optimiser l'efficacité de la construction à court $\frac{CO_{2construction}}{m^2}$ et long terme $\frac{CO_{2exploitation}}{m^2}$, durée de vie, rendement de plan $\frac{m^2 \text{ vente}}{m^2}$
- ▶ Optimiser l'efficacité commerciale des commerçants (aussi appelé rendement = $\frac{CA}{m^2 \text{ vente}}$)
- ▶ Optimiser la logistique aval : implanter les magasins le plus proche possible des transports en communs et des consommateurs afin de décarboner le transport du dernier kilomètre ; proposer aux commerçants des systèmes efficaces de livraison à domicile

Il n'est dans la pratique pas possible d'optimiser simultanément tous ces paramètres. Ainsi, pour optimiser le rendement commercial d'un magasin, il convient de le rendre attractif, immersif et confortable, et donc climatisé, fortement décoré – ce qui dégrade l'efficacité carbone de la construction. De même, pour optimiser la logistique, il faut associer au magasin des surfaces de stockage et de manutention importantes, réduisant ainsi le rendement de plan.

Ainsi, différentes stratégies apparaissent qui segmentent le marché en des classes de magasins de natures très différentes. Ces nouvelles natures de magasin ne permettent généralement pas de rem-

plir parfaitement les quatre fonctions du commerce :

- La fonction « lieu de vente » : le commerce en tant qu'il permet de convaincre le chaland de réaliser une transaction d'achat de bien ou de service.
- La fonction « showroom » : le commerce en tant qu'il permet à la marque d'exposer son produit et d'ainsi améliorer son image de marque auprès du consommateur potentiel.
- La fonction « logistique » : le commerce en tant que *hub* connectant des flux entrants de marchandises (depuis leur lieu de fabrication) et des flux sortants de marchandise (jusqu'à leur lieu de consommation).

- La fonction « d'activation de la ville » : le commerce en tant qu'il anime la ville et qu'il la rend désirable pour ses habitants, ses visiteurs et pour d'autres activités économiques.

Ces nouvelles classes de magasins optimisent différemment les enjeux de l'équation de Kaya décrits ci-dessus, avec des conséquences directes sur les formes immobilières de demain, les types de détention et les modalités de financements.

Nous nous intéressons à ces quatre fonctions du commerce en identifiant les typologies de commerce qui apparaissent pour remplir celles-ci ensemble ou séparément.



LE COMMERCE EN TANT QUE LIEU DE VENTE

On peut identifier quatre stratégies différentes qui permettent d'optimiser les commerces en tant que lieux de vente et ainsi de maximiser leurs rendements.

TIRER PARTI DE LA DIVERSITÉ

Les commerces n'ont, évidemment, pas tous la même rentabilité en fonction de leurs activités. Cependant, la diversité des activités revêt une importance primordiale afin de rendre le lieu attractif. Cette diversité, associée à la qualité de l'emplacement, représentent donc des caractères stratégiques.

Dans les centres commerciaux, ce système de répartition qui entraîne la diversité existe déjà. Il conviendra donc de l'appliquer dans les centres-villes désertifiés ou en difficulté. Pour cela, il faut une action volontariste de la part des élus afin d'adapter le principe des centres commerciaux aux centres-villes. Ce principe a été mis en place à Villeurbanne par la mairie, au pied des immeubles gratteciel, permettant ainsi de redynamiser ce cœur de ville.

Afin de relancer cette dynamique de centre-ville, il est important que la détention des commerces d'une même zone de chalandise soit propriété unique, ou que les propriétaires aient une vision homogène, permettant ainsi la péréquation entre des commerces avec des capacités contributives différentes et permettant de tirer parti de la diversité commerciale.

UTILISER LE LIEU EN PERMANENCE

Loin des contraintes du jour, la nuit est un laboratoire vivant, qui peut nous permettre de réinventer le jour et d'imaginer des métropoles plus accessibles et hospitalières.

Confrontées à ces mutations rapides, certaines métropoles s'adaptent et expérimentent. Partout dans le monde, la tendance est à une augmentation de l'amplitude de fonctionnement des espaces, de la fréquence des transports publics, comme au développement d'autres modes de transport. Ainsi, en Grande-Bretagne, l'animation nocturne fait partie des stratégies de marketing et de redynamisation urbaines.

Il serait possible de retrouver des usages différents des lieux selon les heures de la journée, avec un impact direct sur le rendement des lieux et une augmentation de son impact sur la ville.

ADAPTER LE LIEU AUX ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Les évolutions de la société et des comportements sont de plus en plus rapides. Cette accélération exponentielle des évolutions oblige le bâtiment à devenir beaucoup plus évolutif, plus transformable et adaptable : le nombre de vies d'un bâtiment va devoir augmenter. Cette reconversion des bâtiments doit intégrer le passé dans sa dynamique d'évolution.

On citera ci-dessous quelques reconversions significatives à différentes périodes :

- La piazza Navona à Rome construite sur le tracé du stade Domitien, rappelle que la ville se régénère sur elle-même.
- Reconversion : le monde anglo-saxon a ouvert la voie dans la seconde moitié du 20^e siècle avec, entre autres, l'opération du Ghirardelli Square à San Francisco en 1960 (la transformation d'une chocolaterie en lieu urbain). Pendant qu'à Paris les Halles étaient détruites en 1973, Londres réaménageait Covent Garden en 1974.
- La Poste du Louvre constitue ce que l'on appelle une pièce patrimoniale. Sa mutation, 120 ans après sa construction, devient un sujet d'école. L'usine postale conçue comme un édifice « provisoire et transformable » et le manifeste constructif de Julian Guadet en 1888 : « un hôtel de postes est par définition un édifice provisoire en tous cas transformable ». On voit bien ce qu'il en advient aujourd'hui avec le projet de Dominique Perrault.
- La grande banque des Champs Élysées qui se transforme en grand magasin et vice versa.
- La transformation de la Gare du Sud à Nice en *food hall*.

Pour s'adapter à l'évolution de la société, plusieurs thèmes de conversion de bâtiment sont à prendre en compte pour faciliter la mutabilité d'usage.

Réversibilité

C'est la capacité programmée d'un ouvrage neuf à changer facilement de destination. Grâce à une conception qui minimise par anticipation l'ampleur et le coût de la transformation. Une fois construit, un immeuble réversible se prête avec souplesse à la modification de son programme et aux transformations induites, ce qui peut favoriser la participation du maître d'ouvrage ou des futurs usagers à l'élaboration du projet.

Évolutivité/flexibilité

C'est la possibilité d'aménager ou de réaménager l'espace à surface donnée. Cette élasticité permet de faire face à une obsolescence des besoins et des goûts. C'est aussi la capacité d'évolution d'un ouvrage, anticipée dès sa conception.

Hybridation des lieux

C'est le résultat d'une programmation plurifonctionnelle au sein d'un même bâtiment. Comme le rappelle Gérard Pinot, l'hybridation programmée reste encore une exception face à l'hybridation libre imposée par le marché. L'hybridation programmée est toutefois de plus en plus explorée par les architectes à l'exemple de Philippe Chiambaretta et de son *Stream building*.

Modularité

C'est la capacité d'un ouvrage à évoluer par remplacement, ajout ou soustraction, au fil de la durée de vie de l'immeuble.

RENDRE LE LIEU COMPATIBLE À L'ACCUEIL DE COMMERCES ÉPHÉMÈRES

Enfin, le lieu de commerce peut et doit être éphémère.

Avec le développement de l'industrie 4.0 et le développement du sur-mesure, le commerce devient un lieu de production, il n'y a plus de stockage, le sur-mesure modifie le lieu de production qui devient ainsi marchand.

Au-delà de la forme, cela nécessite que les modalités contractuelles et financières de son investissement soient adaptées au caractère éphémère de la présence du commerçant. La rentabilité peut éventuellement être moins bonne mais le commerçant ne créant plus de fonds de commerce, il ne peut naturellement pas investir autant. À l'image du démembrement envisagé par Xavier Lépine pour les appartements afin de lutter contre la décorrélation des prix de marché et du pouvoir d'achat des ménages parisiens, on peut voir apparaître des systèmes dans lesquels le commerçant n'est plus propriétaire du fonds de commerce mais seulement de l'usufruit du commerce pendant une période donnée.

LE COMMERCE EN TANT QUE LIEU DE PRÉSENTATION DU PRODUIT : LE SHOWROOM

À l'opposé de la fonction « lieu de vente » décrite ci-dessus, on trouve un nouveau concept de magasin en fort développement : le showroom.

Une des fonctions du commerce est de permettre au commerçant d'exposer le mieux possible sa marchandise. L'enjeu est alors de développer l'image de la marque (ou du produit) auprès du consommateur et de la rendre désirable. Le but ultime est bien entendu de déclencher un acte d'achat, mais ce dernier peut être effectué plus tard ou même ailleurs.

Les révolutions économiques en cours ont fait apparaître des commerces qui ne sont plus que des showrooms et qui dans certains cas ne permettent ni d'effectuer l'acte d'achat, ni d'emporter le produit acheté. Ainsi, les *flagship stores* des plus grandes avenues commerciales des métropoles entrent dans cette catégorie. Ces boutiques remplissent pour les marques un rôle analogue aux campagnes de publicités qu'elles lancent par ailleurs. Il s'agit d'asseoir l'image de la marque, de nouer une relation d'une grande qualité avec le consommateur et accessoirement de vendre.

En termes de forme, ces magasins « showroom » ont des formats souvent très différents des commerces classiques. Plus grands, plus beaux, plus immersifs, ils sont situés dans des emplacements très chers. La plus grande partie de la surface est utilisée pour accueillir le client ; à l'inverse, il ne reste que peu de place pour le stockage de la marchandise.

Ces commerces apparaissent comme un complément efficace de l'e-commerce. La marque cherche à convaincre le consommateur de la qualité du produit grâce au *flagship store*. La vente et la logistique se font dans un 2^e temps (ou même simultanément) via le site de e-commerce.

Du fait de leur coût élevé (que ce soit en termes de construction, d'exploitation ou de loyer), et de leur fonction essentiellement de démonstration, ces commerces doivent/pourvent supporter des taux d'efforts importants. Leur rentabilité se trouve plus dans le nombre de clients récurrents qu'ils permettent d'acquérir à long terme que dans le chiffre d'affaires immédiat qu'ils génèrent. À l'instar du site du commerçant qui suit son nombre de clients uniques, le magasin *flagship* s'intéresse au nombre de passants qui déambulent devant la vitrine et au nombre de clients potentiels qui y entrent.

Certaines marques sont trop jeunes (ou pas assez riches) pour se payer un *flagship store*. Pour avoir néanmoins accès aux meilleurs emplacements, y

montrer leurs produits et asseoir leur image de marque, elles créent des *pop-up stores*. Ces derniers apparaissent également pour accompagner le lancement d'un nouveau produit.

Pour ces commerces « pur showroom », l'approche de valorisation des espaces en fonction des ventes réalisées par les commerçants n'est bien sûr plus de mise. D'autres systèmes de fixation du loyer peuvent apparaître qui s'inspirent des mécanismes utilisés sur le Web ou en publicité (nombre de passages devant la vitrine, nombre de visiteurs uniques...). Cette évolution très structurelle de l'objectif même du commerce entraîne ainsi de fortes évolutions sur les formes – représentativité plus que vente, types de détention, caractère éphémère de ces nouveaux commerces – et les modalités de financement – la variabilité du loyer en fonction du chiffre d'affaires doit être réécrite.

LE COMMERCE EN TANT QUE LIEU DE DISTRIBUTION : LE HUB LOGISTIQUE

Les évolutions sur la gestion de la fonction logistique par les acteurs commerciaux ont également un impact significatif sur les nouvelles formes du commerce.

Le commerce est un lieu qui permet de croiser efficacement trois flux logistiques :

- le flux logistique entrant de la marchandise depuis son lieu de production jusqu'au magasin.
- le flux de clientèle vers, et depuis, le magasin.
- le flux logistique sortant de la marchandise depuis le magasin vers le domicile du client.

Dans sa version traditionnelle, c'est le client qui assume le coût et l'organisation de ce 3^e flux. Il emporte lui-même la marchandise qu'il vient d'acheter jusque chez lui. Ce n'est plus toujours le cas aujourd'hui : on s'appuiera sur le cas du *ship-from-store*, qui consiste à expédier des colis commandés en ligne depuis des boutiques physiques, souvent les plus proches du client final.

Fort du triple constat que :

- les magasins de centre-ville ou de proche périphérie ont souvent un important stock à gérer (parfois même trop) ;
- les clients s'attendent à un service toujours plus rapide / moins cher ;

- l'immobilier logistique représente une part importante des coûts.

Certains acteurs se sont décidés à rendre disponible le stock de leurs magasins pour leurs activités BtoC. Ils transforment ainsi peu à peu leur lieu final de vente BtoC en lieu hybride de stockage/vente et donc utilisent la boutique comme lieu de déstockage. Dans les faits, le client passe sa commande en ligne et choisit un produit qui se trouve dans un magasin situé près de chez lui. Un coursier va alors venir enlever la marchandise en boutique pour ensuite la livrer à l'adresse du client. Il aura donc reçu son article quelques heures seulement après avoir appuyé sur le bouton de validation de son achat ! C'est l'un des arguments majeurs d'Amazon par exemple en centre-ville et notamment de son partenariat avec Monoprix.

UNE AUGMENTATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES POUR LE COMMERÇANT

Les avantages sont multiples pour le client bien sûr mais aussi pour le commerçant. Une telle stratégie permet une augmentation du chiffre d'affaires, grâce aux leviers suivants :

- Gestion efficace des stocks. En mutualisant les stocks traditionnels (en entrepôt) et les stocks des magasins, les marques permettent à leur site e-commerce de multiplier par 2 le taux de disponibilité d'un produit !
- De meilleures marges. La livraison coûte plus de 15 % de leur budget aux détaillants e-commerce !

Ensuite, le *ship-from-store* permet également d'écouler les vieux stocks sans avoir à rapatrier ceux-ci vers un entrepôt pour qu'ils soient de nouveau disponibles à l'achat (économie sur les frais et délais d'acheminement). Enfin, les magasins étant généralement situés au cœur des centres-villes ou en proche périphérie, les délais / coûts de transport se trouvent ainsi fortement réduits pour la plus grande satisfaction des clients qui ne sont plus prêts à payer un service logistique à l'occasion de leurs achats.

Face à l'impact de plus en plus significatif des livraisons e-commerce dans le coût logistique total, le développement de cette approche est de plus en plus pertinent. Selon le 6^e baromètre omnicanal de Capgemini Consulting et LSA, les arguments pouvant inciter à sa mise en place sont réunis par la plupart des enseignes :

- 34 % des enseignes ont une vision en temps réel de leurs stocks en magasins,



- 70 % des enseignes considèrent la rapidité de livraison comme absolument nécessaire,
- 33 % des enseignes estiment prioritaire la refonte de leurs outils de suivi des stocks.

LES CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES DU *SHIP-FROM-STORE* POUR LES COMMERÇANTS

L'adoption progressive du *ship-from-store* aura un impact sur les missions des vendeurs. À titre d'exemple, on peut citer le projet « Associate Delivery 2.0 » de Walmart, lancé en juillet 2018 qui consiste à offrir aux employés d'un magasin la possibilité de livrer les commandes des clients de la chaîne lors de leur retour chez eux. Les employés d'un magasin peuvent charger leurs véhicules personnels et livrer dans un rayon de 15 kilomètres. En contrepartie, Walmart leur verse 12,50 \$ de l'heure, le montant variant en fonction de la durée de la livraison. N'importe quelle enseigne peut reproduire ce procédé, ce qui permettrait de réduire encore un peu plus les coûts de livraison !

Le *ship-from-store* améliorera significativement l'expérience client en permettant une livraison plus facile et plus rapide. Dans un monde où Amazon a imposé l'idée de livraison le jour même, ce service est devenu impératif pour les marques. Évidemment, c'est la forme du magasin, et son modèle économique, qu'il va falloir repenser.

LE COMMERCE EN TANT QU'ACTIVATEUR DE QUARTIER

Dans cette dernière partie, nous évoquons une dernière fonction du commerce : celle d'activateur de quartier, de centralité de la ville et d'agrégateur urbain pour une centralité renforcée.

Une offre commerciale dense et diversifiée est la marque de quartiers et de villes dynamiques et avec une bonne qualité urbaine. À l'inverse, la faible densité de commerce caractérise les territoires détendus et peu dynamiques.

Cette densité commerciale tant en nombre qu'en qualité devient ainsi prioritaire pour les acteurs publics et privés :

- Impact sur les valorisations. Les valeurs (foncières et locatives) de l'immobilier d'habitation sont les plus élevées, là où le commerce est dense, varié et dynamique.

- Impact sur la qualité de vie. La qualité commerciale d'un quartier améliore la qualité de vie et le niveau de sécurité.

- Impact sur l'attractivité touristique. Les touristes plébiscitent les centres-villes commerciaux (et même les centres commerciaux – cf. Dubaï).

- Impact sur l'attractivité économique. Les lieux de densité commerciale sont aussi des lieux d'implantation privilégiés par les entreprises.

Ainsi, pour recréer ou conserver une densité commerciale de qualité, les acteurs publics ou privés peuvent avoir intérêt à mettre en place une unité de détention pour gérer l'activité commerciale d'un quartier, à l'image du centre commercial qui mutualise les commerçants entre ceux qui apportent des loyers élevés et ceux qui sont générateurs de clientèle.

Il peut aussi y avoir un intérêt à subventionner une offre commerciale qui n'apparaîtrait pas spontanément, du fait des bénéfices économiques ou sociaux qu'apporte sa présence. Cette « subvention » est alors financée par d'autres activités (logement/bureau) grâce à ses effets sur la valeur de l'immobilier du quartier ou par une « subvention » publique pour sa contribution à la qualité urbaine.

Cette volonté publique et privée a évidemment un impact structurant sur la forme, les modalités de détention et de financement de l'immobilier commercial.

LES ACTIONS DES ACTEURS PRIVÉS : DES BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES INDUITS POUR LEURS PROGRAMMES ET LEUR IMAGE

Le développement du quartier Hudson Yards à New York est un bon exemple d'un nouveau quartier dont la partie commerce de proximité est développée à perte pour ses effets induits bénéfiques. Ce projet de 16 milliards de dollars, développé par un promoteur maîtrisant tout le site, comprend des tours résidentielles et de bureaux, ainsi qu'une centaine de magasins et de nombreux restaurants. Il y a une volonté délibérée de créer un nouveau quartier qui soit vivant et attractif grâce à son offre commerciale, et ce, dès la mise en vente ou en location des premiers immeubles de logement et de bureaux. La perte financière sur la création d'une offre de commerce anticipée est ainsi compensée par un gain de valeur sur les logements et bureaux dont l'attractivité est renforcée par l'offre immédiate de commerce. Une unité de détention à l'échelle du quartier est nécessaire pour que cette péréquation fonctionne.

On peut retrouver une logique similaire à l'échelle des immeubles avec le développement des programmes mixtes. On peut prendre l'exemple de l'Hybridation : programmation pluri fonctionnelle au sein d'un même bâtiment (ex. Philippe Chiambareta et son *Stream building*) libre ou programmé. L'hybridation, libre ou imposée par le marché, se fait dans la durée, dans des zones où le foncier est fortement valorisé par exemple avec les immeubles haussmanniens.

Ce modèle de détention unifié et de subvention de la création d'une offre de commerce est également bénéfique en termes de réduction de la consommation de CO₂, puisqu'il renforce la densité urbaine et permet ainsi de limiter les déplacements.

LES ACTIONS DES ACTEURS PUBLICS : DES BÉNÉFICES URBAINS SOCIAUX INDUITS IMMÉDIATS

Les acteurs publics peuvent acquérir des commerces pour maintenir et choisir l'activité commerciale et redonner ainsi de l'attractivité à des centres-villes. C'est le cas par exemple de SEM municipales comme la Semaest à Paris ou la SERM à Montpellier qui se rendent propriétaires de commerces en pieds d'immeuble pour maintenir ou recréer une diversité d'offre commerciale.

Le plan « Action cœur de ville » vise également à redonner de l'attractivité commerciale aux centres des villes moyennes. L'objectif est de reconcentrer et de densifier l'offre commerciale du centre-ville qui est souvent éclatée et dispersée entre de nombreux lots vacants. Au-delà de la mutualisation des efforts des collectivités et d'autres acteurs publics (ANAH, ANRU, Caisse des dépôts...), ce plan montre bien l'importance d'avoir une unité de détention pour maîtriser l'offre commerciale des centres-villes et agir sur leur densification et leur diversité. De nombreux projets de foncières locales public/privé pourraient ainsi voir le jour dans le cadre du programme « Action cœur de ville ».

On peut également noter le modèle d'intervention de l'Epareca, qui finance la création ou la restructuration d'une offre commerciale dans les Quartiers Politiques de la Ville, pour y apporter un commerce de proximité et une densité commerciale. Un financement public est nécessaire au développement de cette offre de commerce de proximité, qui sinon n'existerait pas, du fait d'une absence de rentabilité financière immédiate. Epareca porte et exploite ces pôles commerciaux, avec un objectif de retour au secteur privé après une période de stabilisation de quelques années.

Ces actions des acteurs publics sont bénéfiques pour la qualité de la ville, en ce qu'elles permettent d'y apporter une offre commerciale plus dense et diversifiée. De même que pour les interventions des acteurs privés, ces modèles de subvention et de détention unifiée d'une offre de commerce sont également bénéfiques en termes de réduction de la consommation de CO₂, puisqu'ils renforcent la densité urbaine et limitent ainsi les déplacements.

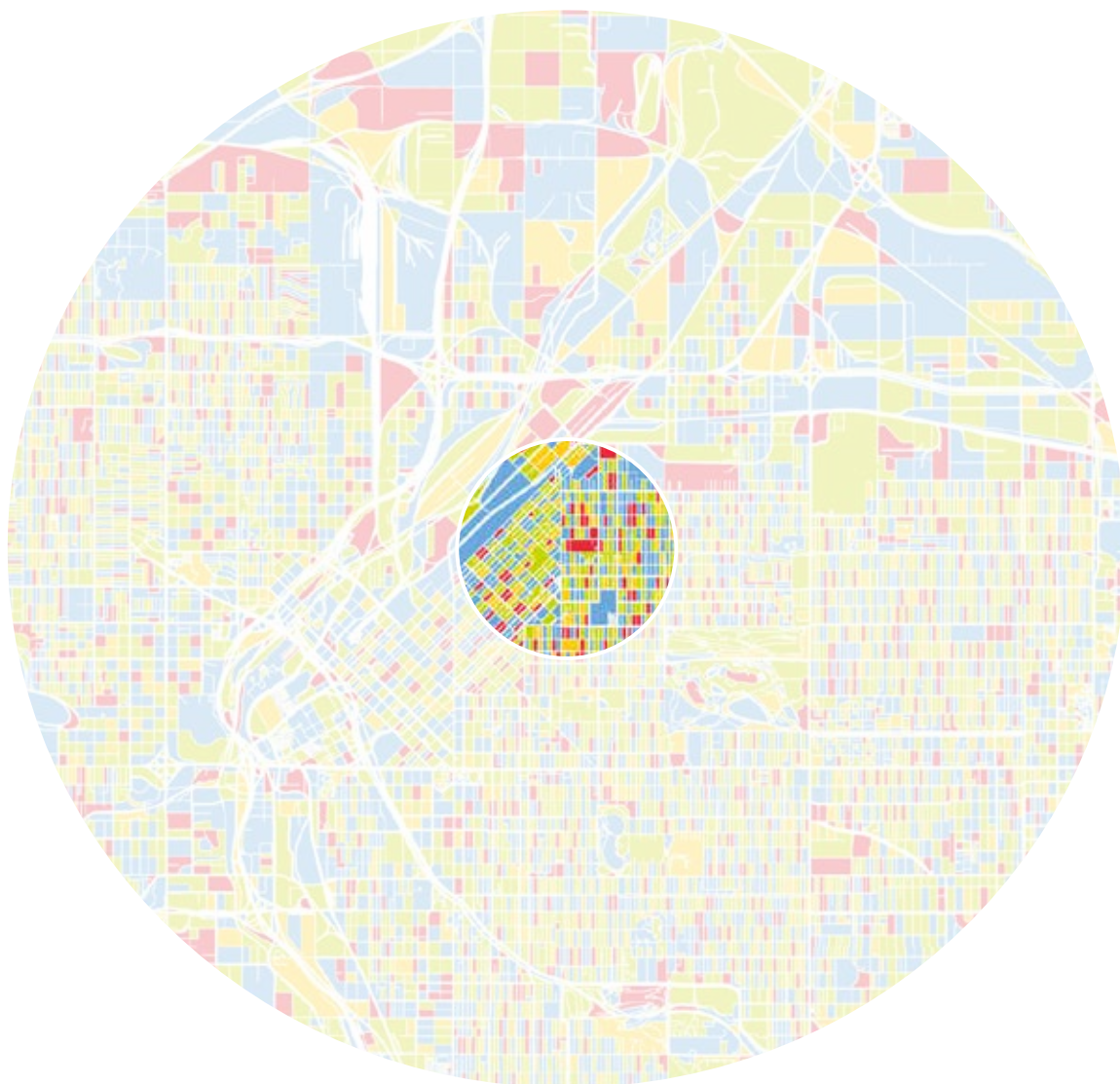
Le développement de ces fonctions d'activateurs de quartier et d'urbain a un impact très structurant sur les formes urbaines et architecturales et, comme on l'a vu ci-dessus, sur les modalités de détention et de financement de l'immobilier commercial.

CONCLUSION

On voit apparaître une tendance à la segmentation de l'immobilier commercial selon la priorité apportée à une fonction du commerce ou une autre. Tout en restant des lieux de vente, certains commerces mettent l'accent sur la fonction *showrooms*, d'autres optimisent au maximum leurs efficacité logistique, quand certains sont surtout là pour créer, réparer et animer la ville. Ces différentes formes de commerces sont souvent complémentaires les uns des autres et optimisent de manière différente les différents termes de l'équation de Kaya. Tout en privilégiant le terme de l'équation auquel il est le plus naturellement sensible, l'enjeu est néanmoins que chaque forme soit la plus efficace possible sur tous les termes.

Ainsi par exemple :

- un commerce dont la fonction principale est d'animer la ville doit également faire en sorte d'avoir le rendement commercial le plus grand possible ;
- un commerce « *showroom* » doit veiller à être positionné au meilleur endroit possible du point de vue de son efficacité logistique pour ses visiteurs. Il doit aussi optimiser sa durée de vie et l'efficacité carbone de sa construction ;
- un centre commercial – dont la fonction de base est d'être un lieu de vente – doit aussi être positionné, conçu et construit comme un *hub* logistique.



Nous remercions tous ceux qui ont participé à la réalisation de cet ouvrage.

Collection « Les Actes de l'Institut Palladio® »

ISSN 2268-848X

Cycle 2019 - Échanger biens et services innovants dans la ville de demain

Édition novembre 2019

Les « Actes de l'Institut Palladio® » est une publication de la Fondation Palladio, sous l'égide de la Fondation de France.

Siège administratif et adresse postale : 5 bis, rue Volney 75002 Paris

Siège social : 40, avenue Hoche 75008 Paris

www.fondationpalladio.fr - Tél : +33 (0)1 40 38 38 31

Conception graphique : Autonne, www.autonne.com

Imprimeur labellisé imprim'vert

Crédits photos : Lewis-Joly, Fondation Palladio, Nicolas Grout, Région Île-de-France, Bertrand Rieger et Istock

INSTITUT PALLADIO DES HAUTES ÉTUDES SUR L'IMMOBILIER ET LA CITÉ
COLLECTION « LES ACTES DE L'INSTITUT PALLADIO® »

DÉJÀ PARU

2012 : LA VILLE DE DEMAIN POUR QUELS TERRITOIRES ?

2013 : LA VILLE DE DEMAIN POUR QUELS HABITANTS ?

2014 : LA VILLE DE DEMAIN POUR QUELS USAGES ?

2015 : LA VILLE DE DEMAIN POUR QUELLES VALEURS ?

2016 : LA VILLE DE DEMAIN À L'ÈRE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

2017 : LA VILLE DE DEMAIN : QUELLE PLACE POUR LE TRAVAIL ?

2018 : HABITER LA VILLE DE DEMAIN

2019 : ÉCHANGER BIENS ET SERVICES INNOVANTS DANS LA VILLE DE DEMAIN

À PARAÎTRE EN 2020 :

LA VILLE DE DEMAIN AU SERVICE DES SAVOIRS

Les fondateurs

ALTAREA COGEDIM ■ BNP PARIBAS REAL ESTATE ■ BOUYGUES BÂTIMENT ÎLE-DE-FRANCE ■
COVIVIO ■ EY ■ GECINA ■ ICADE ■ KAUFMAN & BROAD ■ KLÉPIERRE ■ LA FRANÇAISE ■
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD.

Les mécènes

ADI / Association des Directeurs Immobiliers ■ GROUPE ADP / Aéroports de Paris ■ AE75 ■ AFILOG ■
AGENCE D'ARCHITECTURE BECHU & ASSOCIÉS ■ ALILA ■ AMO / Architecture et Maîtres d'Ouvrage
■ AMUNDI IMMOBILIER ■ ARDIAN ■ AREP ■ ARTELIA ■ BATIPART ■ BOUYGUES IMMOBILIER ■ CBRE
■ CDIF / Club des développeurs immobiliers et fonciers ■ CITYNOVE-GROUPE GALERIES LAFAYETTE
■ CLIMESPACE-GROUPE ENGIE ■ COSY HOME ■ CRÉDIT AGRICOLE IMMOBILIER ■ EGIS ■ EIFFAGE
IMMOBILIER ■ EMERIGE ■ ENGIE INEO ■ ENIA ARCHITECTES ■ FFB / Fédération Française du
Bâtiment ■ FPI / Fédération Promoteurs Immobiliers ■ FREO ■ FREY ■ GA SMART BUILDING ■ GENERALI
REAL ESTATE FRENCH BRANCH ■ GÉNIE DES LIEUX ■ GRAND PARIS AMÉNAGEMENT ■ GROUPAMA
IMMOBILIER ■ INGÉROP ■ INTERCONSTRUCTION ■ KARDHAM ■ MACIFIMO ■ MARGNAN ■ OGIC ■
ORANGE ■ GROUPE PANHARD ■ PCA-STREAM / Philippe Chiambaretta Architecte ■ PERIAL ■ POSTE
IMMO ■ PWC SOCIÉTÉ D'AVOCATS ■ RESOLVING ■ GROUPE ROUGNON ■ S2T ■ SAPHYR ■ SCAU
■ SEFRI-CIME ■ SERVICES+CLOISON ■ SFL / Société Foncière Lyonnaise ■ SMABTP ■ SOCIÉTÉ DE
LA TOUR EIFFEL ■ SOCOTEC ■ SOGARIS ■ SOGELYM DIXENCE ■ SOGEPROM ■ SPIE BATIGNOLLES
■ TECILI CONSEIL ■ 2EI VEOLIA ■ VINCI CONSTRUCTION FRANCE ■ VINCI IMMOBILIER ■ VIPARIS.