

**TEMPORELLES 2015**

# **LES ACTES DU COLLOQUE**

**du 15 et 16 octobre**

**BIENVENUE DANS LA VILLE SERVICIELLE !**

nouveaux temps,  
nouveaux services,  
nouveaux modes de faire



**GRAND LYON**  
la métropole

# RÉSEAU NATIONAL DES ACTEURS DES DÉMARCHES DES TEMPORELLES

*Les temps et les rythmes des individus et des territoires se diversifient, éclatent ou se désynchronisent sous l'effet de l'évolution des modes de vies.*

**Les politiques temporelles** des collectivités territoriales ont pour objectif de diagnostiquer ces phénomènes temporels, d'ouvrir des concertations sur ces « questions de temps », de mettre en place **des services innovants ou des horaires adaptés** afin de privilégier une meilleure articulation des temps de vies (personnelle, familiale, professionnelle, sociale...).

Depuis sa création en 2004, Tempo Territorial, réseau national des acteurs des démarches temporelles, réunit des collectivités, des associations, des organisations scientifiques, des entreprises, etc. Association à but non lucratif, elle a pour objet de **favoriser l'échange, le partage, l'apprentissage, la mutualisation, la coopération, entre acteurs des démarches temporelles territoriales**, de manière à :

- **accompagner les acteurs** des territoires dans leurs démarches temporelles, dans le contexte de transformations et d'évolutions des rythmes, des temps de la vie moderne ;
- **intégrer la dimension temporelle**, à des échelles pertinentes, dans les domaines de l'aménagement et de l'environnement, du développement économique, des transports, de l'action sociale, culturelle, sportive et de loisirs, des services..., et sensibiliser les acteurs de ces politiques territoriales publiques et privées ;
- **construire un lieu de capitalisation**, un centre de ressources et d'innovations sur les enjeux temporels et favoriser l'échange de bonnes pratiques, en termes de sensibilisation, d'analyse méthodologique, d'organisation de la concertation, de mise en oeuvre d'actions concrètes, de représentations cartographiques, de communication...
- **permettre le débat public** à l'échelle locale, nationale et européenne sur les pratiques temporelles entre pouvoirs publics, entreprises, habitants, salariés, usagers et leurs représentants.

Tempo Territorial organise plusieurs fois par an des **séminaires et journées d'échanges**, à partir des expériences locales et des travaux de groupes thématiques.

## **Coordination :**

*Patrick Vassallo et Dominique Royoux,  
avec le concours des membres du réseau Tempo Territorial.*

## **Sous la direction de :**

*Lucie Verchère et David Monchanin.*

Conception DPDP - photos©D. Montchanin - L. Verchère  
Document rédigé par la société Ubiquis - Tél : 01.44.14.15.16 - <http://www.ubiquis.fr> - [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)

# SOMMAIRE

---

▶ Atelier de créativité .....	4
▶ Mot d'introduction .....	9
▶ Présentation des politiques temporelles et retours sur les productions de l'atelier de créativité .....	11
▶ La ville servicielle : des métamorphoses à vivre .....	13
▶ La ville servicielle est à l'écoute des citoyens .....	19
▶ La ville servicielle est collaborative et coproductive .....	45
▶ La ville servicielle met en œuvre de nouveaux partenariats .....	58
▶ Séquence conclusive La ville servicielle : nouveaux défis pour les politiques temporelles .....	75

*Ces actes sont dédiés à Pierre Dommergues qui nous a quitté cette année, et qui fut présent au début de l'aventure des politiques temporelles, avec un caractère toujours dynamique et innovant.*

# ATELIER DE CRÉATIVITÉ

**Lucie VERCHÈRE**


Chargée de mission « temps et services innovants », Métropole de Lyon



*Pour ces Temporelles 2015, nous avons souhaité aller jusqu'au bout de la logique et, quitte à parler de nouveaux modes de faire la ville, innover aussi dans notre façon de commencer ces journées. Ainsi nous ne commencerons pas par des discours d'introduction, qui viendront plutôt en fin de matinée, mais par un travail plus créatif. En effet, nous allons vous demander, de travailler directement, sans autre forme d'introduction, par petits groupes et de co-produire des idées de services « du quotidien » qu'une collectivité pourrait accompagner. Pour ce faire, vous travaillerez à partir de « scénarios de vies » qui de façon un peu caricaturale, retracent le quotidien et les contraintes de certains habitants du territoire, contraintes qui pourraient être allégées si certains services étaient mis en place.*

*À vous donc de les imaginer au cours des deux heures qui viennent, et à vous de produire sous la forme d'une affiche, le projet de service qui semble répondre le mieux au scénario sur lequel vous aurez travaillé.*

*Je tiens à préciser que toutes les idées ce qui seront produites ce matin le seront en « open source » ; c'est-à-dire qu'elles ne sont propriété intellectuelle de personne, mais de tout le monde.*




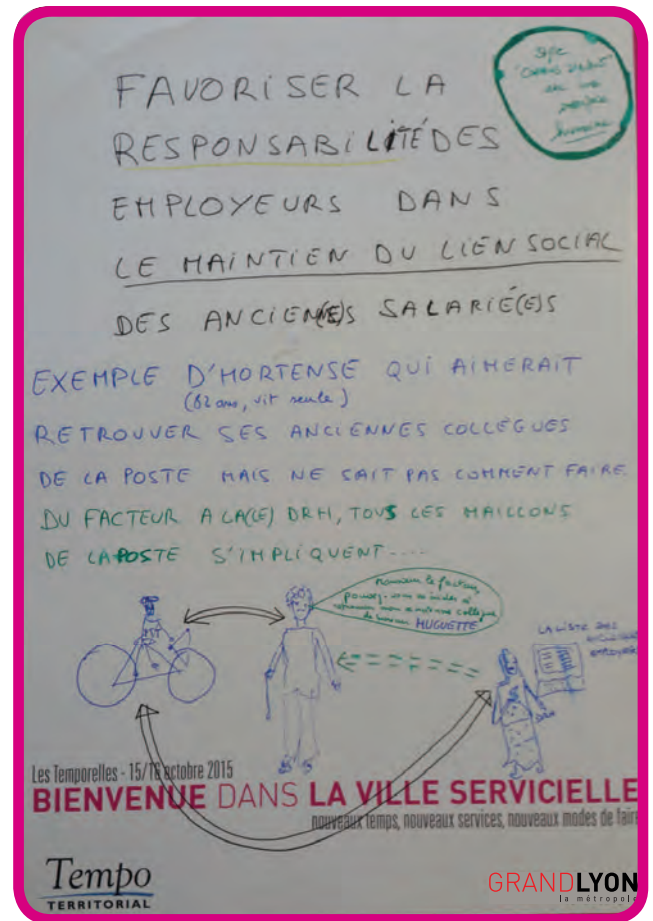
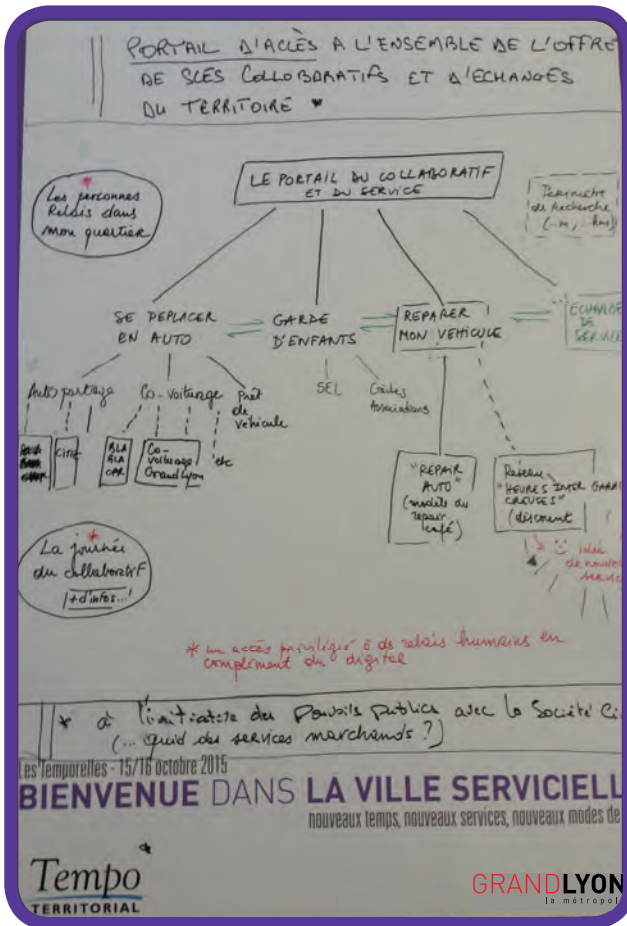
**Jean-Michel, 45 ans, est marié et a un enfant de 8 ans. Il est cadre supérieur chez UV Technologies à Vénissieux, et vit dans une maison coquette à Collonges au Mont d'or. Le couple possède 2 voitures.**

**NUMÉRIQUE**  
Il est très équipé en numérique : blackberry, tablette, ordinateur portable.

**Ce mercredi matin, au moment de partir au boulot :**

- la berline est restée à la révision un jour de plus, et son épouse a un besoin impératif de la deuxième voiture pour un rendez-vous médical...
- son supérieur hiérarchique l'appelle pour un rendez-vous impératif demain à Londres avec un partenaire suédois...
- il doit aller chercher son fils à l'école mais aimerait vérifier l'heure de sortie...
- d'ici la fin de la semaine, il doit faire des propositions pour un groupe de travail de son entreprise. Cette dernière veut encourager l'économie circulaire dans le cadre de son plan RSE...
- il voudrait envoyer un cadeau et un message à son meilleur ami, c'est son anniversaire aujourd'hui, et celui-ci vit à Brest...





## 12 affiches A2 ont été produites durant l'atelier de créativité...

### Denis BERNADET

Consultant, animateur des Temporelles

Nous souhaitons prendre quelques minutes pour vous permettre un retour sur ce que nous venons de faire. Je vous invite donc à prendre la parole sur ce que vous avez pu produire ce matin, ainsi que sur les problèmes auxquels vous avez pu être confronté dans l'élaboration de vos services.

### Benjamin PRADEL

Pour commencer, nous nous sommes bien amusés pendant cet exercice. Nous avons senti au fur et à mesure de nos échanges que nous allions tous dans le même sens, et cela se traduit dans les rendus écrits. Globalement, nous avons convergé sur les plateformes de services.

### Denis BERNADET

À quoi vous êtes-vous confrontés ?



### **Christophe CELETTE**

Au partenariat public-privé. Qui donne l'impulsion ? Qui doit porter ?

### **Lucie VERCHÈRE**

C'est un thème intéressant et qui sera abordé demain.

### **De la salle**

Notre groupe a également proposé la création d'un portail. Je travaille pour une collectivité, et nous n'avons pas les mêmes attentes que les particuliers. Nous avons un vrai travail pour concilier nos approches. Ce n'est pas une question d'opposition, mais de codes qui sont différents entre ceux des citoyens et ceux des collectivités.

### **Denis BERNADET**

Nous y viendrons cet après-midi, avec l'illustration de phénomènes de société actuels.

### **Étudiante en Master 2 psychologie sociale**

Nous participons à ces rencontres en tant qu'étudiants en dernière année de Master de Psychologie sociale appliquée à l'Université Lyon 2, au sein du laboratoire GREPS (Groupe de Recherche en Psychologie Sociale). Nous nous intéressons particulièrement aux questions de partenariat public-privé et par conséquent au sujet de la ville servicielle.

### **Henri JACOT**

Nous avons orienté la question du rapport public-privé vers celle du modèle économique que nous pouvons proposer. Nous avons avancé l'idée de réfléchir sur les conditions du modèle économique proposé. Cela vaut pour le portail, mais également les horaires d'ouverture des espaces publics, ou la prise en charge du prix des transports. L'exercice a donc interpellé la question des financements et... par qui ?

### Chrystelle AMBLARD

Il ressort de toutes les fiches la dimension collaborative, entre l'implication des personnes dans le service lui-même et l'économie collaborative. Cette dernière semble d'ailleurs se professionnaliser.

### Lucie VERCHÈRE

La ville intelligente n'est pas que technique. Vos projets l'illustrent, puisqu'ils créent du lien social.

### De la salle

Effectivement, les outils et la technique sont une chose, mais l'important reste le lien social. En outre les nouveaux services sont utiles, mais nous devons garder à l'esprit l'objectif de fond de modération énergétique. Les dimensions sociales et environnementales doivent rester importantes.

### Françoise LE LAY

Nous nous sommes, à chaque fois, posés la question de la diversité : des besoins, des services, ou des situations. Nous nous sommes également interrogés sur les rôles de chacun : qui devient le prestataire du service ? Avec le covoiturage, nous devenons tous prestataires. Qui impulse et coordonne ? La redéfinition du rôle de chacun est importante et renvoie vers le sujet du modèle économique. Tout ceci interroge donc aussi la complexité des interactions. Il y a autant de modèles économiques que de situation.

### Patrice VUIDEL

Nous avons construit l'offre de notre groupe autour de deux dimensions :

- ▀ l'accès à l'information, avec un coût initial non négligeable pour trouver l'information et comprendre le service proposé : il y a là un enjeu d'intégration et nous avons utilisé des espaces de services publics et de supports numériques ;
- ▀ la réalisation des services : nous avons distingué l'offre de services sociaux (santé, transport,...) mise en œuvre par des salariés, et l'offre complémentaire de réseau, de bénévolat, de voisinage, qui en principe se fait sans échange marchand.

Il y a un enjeu spécifique selon que le service est rendu par un prestataire dans une logique de solidarité.

### Lucie VERCHÈRE

En quoi ces éléments questionnent-ils vos approches temporelles ?

### Jean-Yves BOULIN

C'est toujours la même question de mettre en place une accessibilité maximale et de savoir qui l'assure. L'accessibilité maximale ne peut être que dématérialisée. La société de service existe depuis l'Antiquité : c'était alors l'esclavage. Aujourd'hui les emplois de service sont mal rémunérés

et soumis à des horaires atypiques. Nous devons nous demander jusqu'où nous voulons aller, et quel doit être le niveau de réciprocité. Il existe aujourd'hui une dérive forte vers la mise à disponibilité totale et maximale de certains individus au service de tous. Cela renvoie à la question de l'ouverture des commerces le dimanche.

Nous devons définir ce qui est dématérialisable, et jusqu'à quel point. Dans les écoles qui sont partagées, il y a toujours une personne qui est responsable du lieu. La question est donc de savoir jusqu'où nous allons. Cela pose totalement la question de la réciprocité. Si nous demandons à des personnes d'être constamment disponibles, nous sommes dans l'opposé du lien social.

Notre groupe a aussi abordé la question du partage des responsabilités (cf. par exemple les écoles «fenêtres» aux Pays Bas, qui sont des lieux ouverts).

### Chrystelle AMBLARD

La société de service dépend du temps disponible. Les salariés ont peu de temps. Cela renvoie à l'idée du partage du temps et de la réduction du temps de travail pour dégager des plages pour le service, ainsi que du temps collaboratif.

### Lucie VERCHÈRE

*Je vous remercie vivement pour le riche travail que vous venez de produire. Ce n'est pas un travail vain car nous prendrons le temps au sein de Tempo Territorial d'étudier vos propositions pour en tirer les pistes qui pourraient être exploitées par la suite.*





# MOT D'INTRODUCTION

## Sandrine FRIH

Vice-président de la Métropole en charge de la politique de concertation et de la participation citoyenne



*Bonjour à toutes et à tous. Le rendu de ces ateliers correspond exactement aux questions que nous nous posons en tant qu'élus. Je suis très heureuse de vous accueillir aujourd'hui pour ces 12<sup>e</sup> Temporelles. C'est un événement porté par Tempo Territorial, dont la Métropole de Lyon est membre fondateur puisqu'il y est associé depuis 2004. À la Métropole, cette thématique est portée par la mission Temps et Services innovants, en charge de toutes les démarches liées, avec notamment un axe spécifique qui lie temps, modes de vie, et expérimentation de service. Il s'agit en particulier de tout ce qui concerne les nouveaux services à la mobilité, les nouvelles façons de travailler, les nouveaux lieux de travail (comme le co-working), ou les façons innovantes de faire la ville.*

*Je tiens à saluer mes camarades élus qui nous ont rejoints pour ces deux jours.*

*Le sujet qui nous occupe est celui de la ville servicielle. Nous pourrions en discuter pendant des mois. Parce qu'il ne se passe pas un jour sans que des articles ou reportages nous fassent part de la création de nouvelles applis qui développent des services du quotidien... Ils sont disponibles en temps réel en quelques clics seulement : le serrurier, les menus travaux, la garde d'enfants en urgence, le partage des voitures, ou des appartements. Tous ces services répondent à un besoin d'immédiateté, en lien avec la course de nos vies !*

*Ensuite le sujet de la ville servicielle est au croisement de plusieurs approches émergentes et réflexions de prospective qu'une collectivité se doit de prendre en compte :*

- ▶ *Tout d'abord, la question des temps et nouveaux modes de vies, plus éclatés, plus dispersés et donc plus complexes qui mettent en évidence de nouveaux besoins de services aux usagers des territoires. Ainsi, l'alliance avec Tempo Territorial pour la co-organisation de ces Temporelles semblait une évidence. Nous verrons d'ailleurs au cours de ces deux journées comment les sujets d'actualité tels que les nouveaux rythmes scolaires, la question du dimanche ou encore la question des services aux salariés sont prises en compte et traitées. Nous analyserons aussi comment elles conduisent à revisiter les services du quotidien (de mobilité, de garde d'enfants...) afin d'offrir à tous une ville plus égalitaire.*
- ▶ *Ensuite, parce que cette thématique de ville servicielle couvre aussi « de nouveaux modes de faire la ville » plus participatifs, avec et pour le*

*citoyen et ce sera pour nous l'occasion de revenir sur ce qui s'est passé lors de Garemix en avril. Pendant trois jours, des communautés créatives ont investi une gare pour imaginer des services de demain. Tout en s'appuyant sur le numérique et la technique, c'est bien l'humain qui est ici au centre des démarches.*

*Mais la ville servicielle interroge aussi de nouveaux modes de faire où le partage revisite les services.*

*La ville servicielle peut aussi amener à relire l'espace public, de façon sensible par exemple. Ce sera l'objet du moment artistique ce soir, dont la prestation de danse revisitera les temps et un espace public de flux, la gare SNCF Lyon Part-Dieu.*

► *Enfin la ville servicielle, ce sont aussi des modes de gouvernance qui apparaissent avec des financements publics/privés plus complexes à gérer et qui interrogent le rôle de la collectivité : quel est-il exactement : doit-elle -réguler ? Encourager ? Freiner ? Accompagner ? — toutes ces initiatives qui germent. Quelles sont les limites entre le tout public ou le tout privé ? Peut-on donner les clés de la ville et de son aménagement à des partenaires privés sans « garde-fous » ? À ce sujet, l'intervention d'Isabelle Baraut Serfaty de vendredi matin offrira des pistes de réponse et probablement de débats...*

*Avec cette même idée, nous voyons d'ailleurs apparaître des modèles de services du privé qui remettent en cause les services existants Uber, Airbnb, Blablacar... et qui opposent les logiques des uns aux modèles économiques des autres... L'économie du partage/collaborative réinterroge le rôle des collectivités et du citoyen, jusque dans ses temporalités quotidiennes.*

*L'enjeu de la ville intelligente consiste à répondre tout à la fois à la crise économique, à la concurrence des territoires, aux insécurités liées à la montée des inégalités, au délitement des liens sociaux traditionnels, à la désaffection démocratique, à la crise écologique ; le tout avec des moyens financiers contraints.*

*La ville intelligente est une ville servicielle, mais attention à ne pas oublier l'humain. Le lien social peut-il vraiment être réglé par la technologie ? C'est mon questionnement, et c'est celui de Daniel Kaplan. C'est un point que nous devons tous garder à l'esprit.*

# PRÉSENTATION DES POLITIQUES TEMPORELLES ET RETOURS SUR LES PRODUCTIONS DE L'ATELIER DE CRÉATIVITÉ

## Dominique ROYOUX

Président de Tempo territorial

## Katja KRÜGER

Adjointe au maire à la Ville de Rennes et conseillère métropolitaine à Rennes Métropole, en charge des politiques temporelles

### Dominique ROYOUX

Bonjour à tous. Je suis très heureux d'être parmi vous pour l'ouverture de cette manifestation, la 12<sup>e</sup> du nom, et qui est donc de plus en plus reconnue. Je remercie tout particulièrement les représentants de l'étranger (basques, catalans, italiens, wallons...) qui sont avec nous aujourd'hui. Merci à Lucie, David et tous ceux qui ont œuvré à ces Temporelles. Un petit clin d'œil à Thérèse RABATEL qui avait initié les politiques temporelles au début des années 2000 à Lyon.

Je vous remercie tous pour votre accueil. Ce n'est pas la première fois que nous traitons des rapports entre ville et territoire et l'offre des services sous l'angle du temps. Cette année nous abordons le thème de la ville servicielle, qui nous permet de ne pas considérer uniquement l'usage des technologies de l'information et de la communication comme facteur de réduction de l'accès temporel aux ressources. Il s'agit aussi de voir comment cette nouvelle ressource nous permet de gérer l'immédiateté, mais également une gestion partagée et innovante des ressources à partir d'une vision commune des usages. Cela exigera de combiner plusieurs facteurs. Si nous nous plaçons du point de vue des salariés, il faut combiner organisation choisie des espaces de travail, temps de transport, organisation du travail, et gestion des personnes.

Les politiques temporelles s'intéressent à la maîtrise individuelle et collective des temps. Cette thématique concerne toutes les politiques publiques, et c'est une dimension centrale de l'amélioration de la qualité de vie sur nos territoires. Elle favorise la participation du plus grand nombre et donc de chacun.

Je suis assez optimiste. Nous accueillons de nouveaux adhérents, et la question des politiques temporelles est de plus en plus présente dans le débat public. Nous élargissons notre audience au-delà des seules collectivités locales, et certaines de nos idées sont reprises par ailleurs. Ainsi le Comité interministériel aux ruralités du 13 mars dernier a soumis des propositions pour revitaliser les ruralités, dont les recommandations suivantes sur lesquelles l'État s'est engagé :

- ▀ renforcer la préscolarisation et l'accès aux modes de gardes des enfants ;

- ▮ accès aux solutions ponctuelles de gardes d'enfants pour les chômeurs de longue durée ;
- ▮ service conjoints entre la CAF et Pôle Emploi vis-à-vis des femmes avec enfants de moins de trois ans qui réduisent ou interrompent leur activité professionnelle.

Nous devons poursuivre notre travail pour convaincre nos concitoyens que cette question du temps doit être prise en compte par tous.

### **Katja KRÜGER**

Je m'associe aux remerciements à tous ceux qui ont œuvré pour l'organisation de ces 12<sup>e</sup> Temporelles.

L'organisation Tempo Territorial existe depuis 2004. Ses adhérents sont des collectivités territoriales, mais également des personnes privées. Nous regroupons élus, chercheurs, techniciens des collectivités, dans un lieu d'échange. Nous travaillons à capitaliser les savoir-faire et à échanger les bonnes pratiques entre partenaires. L'association est un lieu de ressources et de soutien aux territoires. Nous disposons d'une documentation significative, sur des sujets divers. Nous avons ainsi travaillé sur les questions de l'ouverture des bibliothèques, sur les rythmes scolaires, ou sur le droit au temps.

Nous organisons régulièrement les Mardis de Tempo, au cours desquels nous invitons des spécialistes pour aborder à chaque fois un sujet précis. Nous diffusons la Lettre de Tempo, trimestrielle, et nous disposons d'un nouveau site Internet. Nous élargissons progressivement notre périmètre au-delà de la France. Nous avons ainsi appris la semaine dernière que le concours d'administrateur territorial portait notamment sur la question de la mise en place d'un bureau des temps dans les collectivités. C'est un signe très positif.

### **Dominique ROYOUN**

Je salue le travail de David MONCHANIN pour notre réseau, notamment avec la mise en place d'un site internet. Je vous invite tous à le consulter.  
*<http://tempoterritorial.fr/>*

### **Katja KRÜGER**

Vous pouvez adhérer et nous rejoindre, afin que nous disposions de toujours plus de points de vue à échanger.

# LA VILLE SERVICIELLE : DES MÉTAMORPHOSES À VIVRE

## **Benoît MEYRONIN**

Professeur de marketing à l'EM Grenoble  
et directeur associé de l'Académie du service

Je vous remercie de m'avoir invité. J'ai démarré ma vie professionnelle au Grand Lyon, et je me préoccupe particulièrement de la question des temps dans la mesure où je suis tout à la fois entrepreneur et enseignant. L'Académie du service a été fondée en 2003, et travaille dans l'accompagnement des organisations sur le sujet de la culture du service.

Ces dernières années, j'ai travaillé sur les sujets des services et le marketing territorial. Ce sont des univers distincts, et je vous remercie de me donner la possibilité d'établir des passerelles entre eux.

Dans le domaine des services, Jean FOURASTIÉ est un auteur essentiel en France, en particulier avec son ouvrage *Le Grand espoir du XX<sup>e</sup> siècle* (paru en 1949). Pour lui, ce grand espoir était le service. Il avait également une vision intéressante sur les modes de vie, ce qu'il appelait les « genres de vie ». Il parlait ainsi de la ville tertiaire, par opposition à la ville secondaire, abîmée par la révolution industrielle. Il préfigure ainsi le développement durable, et envisageait cette ville tertiaire, tournée vers les services, de façon très idéalisée.

De mon point de vue, la ville servicielle est caractérisée par cinq dimensions.

Pour commencer, la ville servicielle est d'abord une ville expérientielle. Des chercheurs ont ainsi annoncé à la fin des années 90 que nous passions progressivement d'une ère de la production à une ère de l'expérience. Nous ne proposons plus tant un produit ou un service qu'une expérience. Les parcs de loisirs en sont une bonne illustration.

Cette économie de l'expérience se trouve ainsi par exemple dans l'offre que la SNCF a développé ces dernières années, avec des expériences de transport distinctes : c'est ainsi que la gamme iDTGV propose différentes ambiances à bord, selon le choix des voyageurs. La question est donc bien au cœur des temps et des modes de vie. En ce qui concerne plus spécifiquement la ville, à Dublin, Guinness a développé toute une gamme de services qui offre un ensemble d'expériences autour de la visite de son usine historique. C'est très représentatif de l'économie de l'expérience qui s'appuie aussi sur le souvenir que l'on ramène dans le cadre du tourisme.

Les spécialistes limitent souvent cette dimension de l'expérience au tourisme. À Lyon, nous disposons des seuls parcs de stationnement (par exemple, le Parc Célestins) qui sont mentionnés et recommandés

dans les guides de voyage. Une infrastructure est ainsi transformée en élément d'attractivité et d'expérience. C'est donc une évolution à la portée de tous les secteurs. La ville servicielle est donc aussi une ville expérientielle.

Deuxième point, la ville servicielle est une ville sensible et désirée.

L'urbaniste Kevin LYNCH définit l'urbanisme comme la manipulation délibérée du monde à des fins sensorielles. L'originalité de son point de vue, énoncé dans les années 60, est de repartir de l'individu et des personnes. Cela lui a notamment permis de dégager cinq grandes dimensions structurantes de la ville :

- ▶ naturalité ;
- ▶ propreté/civilité ;
- ▶ ouverture/espace ;
- ▶ dimension historique ;
- ▶ lisibilité/clarté/ordre.

Dans une ville, nous avons besoin de repères pour nous approprier l'espace, la sentir hospitalière, et nous sentir bien. La ville servicielle est cette ville sensorielle. Ceci s'appuie aussi sur des questions politiques. À Lyon, la *Biennale des Feuilles* est un exemple de mise en désir de l'automne dans le cadre de la ville sensorielle et poétique. Un autre a été mis en place très récemment à Grenoble avec l'initiative qui consiste, dans les files d'attente des services publics, à distribuer dans des bornes dédiées des mini-textes qui permettent aux usagers de lire en patientant. C'est un service qui permet d'améliorer la qualité de cette expérience d'attente.

Troisième dimension, la ville servicielle voit ses services être des marqueurs identitaires.

Le tram Rhône-Express qui relie Lyon à son aéroport constitue un service intéressant. Il représente une véritable porte d'entrée dans le territoire. Le prestataire qui a obtenu ce contrat est celui qui proposait non pas l'offre la moins onéreuse, mais au contraire celle qui fournit tout un panel de services qualitatifs. Il permet en outre au Conseil Général de s'afficher et d'être présent à l'esprit des utilisateurs.

Les services, publics ou non, sont un élément d'identité d'une ville. Le vaporetto vénitien ou le taxi new-yorkais en sont de très bons exemples. Les services sont des marqueurs identitaires d'une ville.

Autre exemple, à Évry, la municipalité a décidé il y a quelques années de reprendre le contrôle sur la gestion de l'eau et d'en faire un élément porteur de son identité d'agglomération. Elle a donc raconté une histoire autour de l'eau, a mis en avant les politiques liées, et en a fait un véritable élément d'identité. Cette notion est importante, pour l'image de la ville auprès de l'extérieur comme pour ses habitants.

Quatrième point, la ville servicielle est une ville post-industrielle. J'ai choisi d'illustrer cette thématique avec des images de Turin. Turin est la deuxième ville d'Italie, mais elle a perdu de son lustre industriel. C'était une ville industrielle, et elle est passée à ce nouveau stade de la ville tertiaire ou servicielle.

Plus proche de nous, la ville de Nantes, portuaire et post-industrielle, s'est également emparée du sujet de la culture pour se transformer, à la fin des années 80. Aujourd'hui, elle travaille sur les loisirs urbains en s'ancrant dans l'imaginaire de Jules Verne. Ce développement crée de l'activité économique et de l'emploi, en particulier à travers le tourisme. Le *Lieu unique*, ancienne usine industrielle devenue site culturel, en constitue l'exemple le plus marqué.

Enfin, la ville servicielle développe sa culture de service. C'est une ville qui crée des services utiles à ses habitants, en complément de son offre de services de base. Par exemple, à propos de l'hôpital public, les patientes qui fréquentent les maternités ne parlent pas du service de base, à savoir l'accouchement, parce qu'elles s'attendent toutes à ce qu'il fonctionne bien. Elles mettent en revanche en avant les services périphériques, en particulier hôtelier, de restauration. Ce sont sur ces points là qu'il existe des leviers de différenciation. De la même façon, Ikea a développé un service de type crèche, qui est sans doute le premier de ce type en France. Ce sont donc les éléments périphériques qui permettent de se distinguer.

La ville servicielle doit donc travailler sur ses services de base, mais également les services périphériques. D'autant que ces derniers peuvent être amenés à devenir à terme des services de base, comme par exemple le covoiturage. Il existe une illusion de création de toujours plus d'infrastructures, et il semble difficile de réussir à courir après la demande.

Dans le cadre d'une étude sur la *Compagnie des Alpes*, premier exportateur mondial de remontées mécaniques, il est apparu que cette société accusait des lacunes dans tout un ensemble de domaines autour de l'accompagnement des clients : information, prise en charge, signalisation. Elle est centrée sur le cœur de son métier, et néglige donc les éléments périphériques qui s'insèrent pourtant totalement dans l'accompagnement. La ville servicielle n'est plus celle du seul ingénieur et du technicien, et rentre dans ce changement de paradigme vers la ville sensible.

La ville servicielle est une ville qui « casse les codes » en matière d'accueil, comme d'autres services publics le font. La Poste s'est ainsi attaquée à la thématique du temps d'attente, avec une nouvelle organisation des bureaux, sans lignes de guichet ni file d'attente unique. L'accueil est désormais proactif (un premier niveau d'accueil dès l'entrée dans le bureau de Poste), ce qui permet de mieux organiser l'attente.

J'ai également eu l'occasion de travailler avec l'hôpital de Villefranche-sur-Saône, notamment sur cette question de l'accueil. Nous avons repris

l'idée de la Poste, avec un guichet proactif pour accueillir les patients, sachant qu'en fait la moitié des visiteurs ne sont pas des patients. Par conséquent, seuls attendent désormais ceux qui sont véritablement des patients.

La ville servicielle est donc une ville qui pense le « cycle vie » de ses habitants et les services adaptés à chaque grand moment. Nous n'avons pas les mêmes besoins aux différentes étapes de notre vie, et la ville doit avoir pour objectif d'accompagner ses habitants à chacune de ces étapes, en se structurant autour de la vie du citoyen.

Il faut souligner que l'individu est spatialisé et temporalisé. La ville servicielle est également une ville qui donne de l'information, y compris sur le temps, et qui aide ses visiteurs à s'orienter, car c'est répondre à un besoin et non à une attente. Donner de l'information sur le temps ou le lieu répond donc à un besoin anthropologique. En outre, la parole rassure : prendre la parole pour apporter des informations, sur le temps ou le lieu, est donc fondamental dans l'expérience de service.

Aéroports de Paris a ainsi mis en place dans sa signalétique une indication des temps de parcours pour aller d'un lieu à un autre. Cela permet au voyageur de mieux gérer son temps, et donc son stress, et de mieux profiter des services mis à sa disposition.

La ville servicielle est en outre une ville qui coordonne aussi les initiatives de ses acteurs territoriaux en faveur de la culture de service. Elle les fédère, les rassemble, et organise des temps de partage entre eux. À Lyon, Keolis ou les Aéroports de Lyon sont des bons exemples de cette démarche. La ville servicielle sera construite tous ensemble.

Recréer des lieux où les personnes ont envie de se retrouver et non plus seulement d'être dans un espace de flux sera important. En effet, la ville servicielle est, enfin, une ville qui adopte le design de service pour repenser ses espaces de relation avec ses citoyens et pour concevoir avec ses parties prenantes ses services et leurs espaces.

### **Benjamin PRADEL**

Quelle est la différence entre répondre à un besoin et répondre à une attente ? Et quand a lieu le transfert de l'un à l'autre ?

### **Benoît MEYRONIN**

Il existe de nombreuses recherches dans ce domaine. Changer la carte des menus dans un train répond à une attente, mais pas à un besoin. Un besoin est une nécessité anthropologique, dont nous ne pouvons pas nous extraire. L'individu a besoin de s'approprier l'espace. Dans le train, lorsque nous nous installons à notre place, nous marquons l'espace, par exemple en posant notre manteau ou notre sac sur la place voisine. C'est un besoin anthropologique. Nous avons besoin de nous approprier notre espace et notre temps. À l'inverse, les attentes sont moins fortes, et peuvent varier dans le temps. Le numérique répond à des besoins anthropologiques, et a également fait naître des attentes.



### Geneviève BRICHET

C'est une vraie problématique. Le besoin c'est le dû, alors que la réponse à l'attente c'est le don. La collectivité ou l'entreprise fait son travail, c'est le dû, et les services périphériques **font des dons...** qui sont importants dans une société.

### De la salle

Pouvez-vous apporter des précisions sur l'Académie du service ?

### Benoît MEYRONIN

Je ne veux pas faire de publicité ici. En revanche, nous avons mis en place, avec la Fondation de France, le centre de recherche Service Lab pour financer les travaux de recherche autour de cette thématique.

### Adrien MICHON

Comment la ville servicielle pourra-t-elle faire mourir des services qui ne seront plus pertinents ? À défaut, nous risquons la surenchère permanente.

### Benoît MEYRONIN

C'est une bonne remarque. J'ai parlé de réciprocité. Le service c'est la relation de service, ce qui implique la réciprocité. La ville servicielle est la ville du don et de la réciprocité. Elle ne pense pas seulement en termes de services qui répondraient directement à un problème ; elle organise ses solidarités, ses réciprocités, et ses dons.

### Cédric SZABO

Qu'en est-il des territoires serviciels, au-delà des seules villes, et de la présence de services dans des espaces de moindre densité ? Le monde rural est confronté à la question de la disparition des services. La France est encore très rurale : un tiers de la population vit dans des zones moins denses, avec des besoins tout aussi importants en termes de service ou de connectivité.

Par ailleurs, cette présentation laisse à penser que la ville servicielle constitue un espace assez clos et hermétique aux flux de tous ceux qui font la ville : les touristes, les hommes et femmes d'affaires, les travailleurs pendulaires, qui n'habitent pas le territoire de la ville. Comment la ville les traite-t-elle, ou les ignore-t-elle ?

Je souhaite des précisions sur ces deux dimensions. La France est encore très rurale, avec des besoins potentiels sans doute tout aussi considérables, par exemple en termes de numérique, que dans les villes.

C'est un sujet qui nous intéresse tout particulièrement pour renforcer l'attractivité de ces territoires.

## Benoît MEYRONIN

Effectivement, ces rencontres ont pour titre la ville servicielle, mais la réflexion peut être élargie au territoire. Cependant les études montrent que les thèmes des services et de la ville sont étroitement liés.

Comme l'explique Laurent DAVEZIES, la déconnexion entre les lieux de vie, de travail, ou de consommation est un thème important et qui se développe. Il pose de nombreuses questions : qui capte les revenus, et que signifient ces mouvements et situations ? L'organisation et l'aménagement des flux sont des sujets très pertinents, et qui ne sont pas encore très développés en dehors des questions d'attractivité des différents territoires.

## Sylvie CHATEAU

Quelle différence faites-vous entre la ville servicielle et le marketing des services ?

## Benoît MEYRONIN

Je ne suis pas certain que la ville servicielle soit vraiment un concept formalisé aujourd'hui. Le marketing est une démarche, une boîte à outils. La ville servicielle est une idée beaucoup plus large, c'est une philosophie et un mode de pensée. C'est une démarche, au service de laquelle le marketing peut être utilisé.

L'enjeu est de savoir comment construire une ville qui se pense d'abord comme une somme de services, et notamment à travers l'espace public et qui ne se pense plus seulement comme un support de service.

La ville constitue un portail de services très développé, qui ne s'assume pas encore comme tel. La ville servicielle est un schéma de pensée sur l'évolution des modes de vie, des modèles économiques, qu'il convient de renouveler.



Retrouvez l'intégralité  
du diaporama  
de l'intervention  
[http://tempoterritorial.fr/wp-content/uploads/2015/11/conf%C3%A9rence-Les-Temporelles\\_La-ville-servicielle-15102015-%C3%A0-diffuser.pdf](http://tempoterritorial.fr/wp-content/uploads/2015/11/conf%C3%A9rence-Les-Temporelles_La-ville-servicielle-15102015-%C3%A0-diffuser.pdf)

# LA VILLE SERVICIELLE EST À L'ÉCOUTE DES CITOYENS

**Denis BERNADET**

La ville servicielle doit être à l'écoute des habitants afin d'adapter son offre de service. C'est ce sur quoi nous allons échanger au cours de cette après-midi.

La première partie de l'après-midi s'inscrira autour de la ville servicielle, à l'écoute des citoyens, de leurs comportements, usages. Pour commencer, l'approche est saisie à travers les mobilités.

## 1. UNE DÉMARCHE ACTIVE D'OBSERVATION DES RYTHMES DES HABITANTS DANS LE PILAT

**Thomas TOULARASTEL**

Communauté d'agglomération du bassin d'Annonay

**Michèle PEREZ**

Présidente Parc naturel régional du Pilat

**Denis BERNADET**

Le Parc du Pilat a mené une étude sur le déplacement des habitants, dont les résultats ont avancé ces dernières semaines.

**Michèle PEREZ**

Le Parc naturel régional du Pilat est un Parc rural, que nous avons également l'habitude de qualifier de Parc périurbain.

Le Parc travaille avec tout un ensemble de partenaires, notamment l'association AIDER (Association Initiative Drômoise pour l'Emploi Rural), qui apporte une expertise en matière de politique temporelle, ainsi que Tempo territorial qui encadre le projet, et Mairie-conseils, c'est-à-dire le service d'informations destiné aux collectivités territoriales dans le cadre des missions d'intérêt général de la Caisse des Dépôts et Consignations, qui nous accompagne et finance en partie ce projet.

Le Parc naturel du Pilat regroupe 47 communes et 17 villes-portes, c'est-à-dire des villes situées sur le pourtour de notre Parc. Notre périmètre compte deux métropoles, à savoir Saint-Etienne et Lyon, ainsi que la communauté d'agglomération d'Annonay. Annonay qui constitue une ville-porte, d'où la décision de travailler avec la communauté de communes des Monts du Pilat/Commune de Bourg-Argental et la Communauté d'agglomération d'Annonay/Commune

d'Annonay.

Un parc naturel ne dispose pas de compétence, mais en revanche nous avons des missions, au titre desquelles une mission d'expérimentation, que nous considérons comme prioritaire. Nous avons ainsi signé une charte, dans le cadre de laquelle nous avons beaucoup travaillé sur la mobilité. Ce sujet avait déjà été abordé dans la précédente charte (la troisième), et nous avons créé avec une association d'habitants du territoire une première maison de la mobilité dans le Parc. Nous avons donc déjà un peu d'expérience dans le sujet, et nous nous efforçons de travailler avec les habitants.

Environ deux tiers des actifs travaillent hors du Parc. Les habitants descendent dans la vallée du Rhône pour cela, que ce soit à Lyon, Saint-Etienne, ou Annonay. Par conséquent le coût des transports est le double du coût moyen en France, soit de l'ordre de 80 euros par mois. C'est une somme conséquente pour un salarié moyen.

Par ailleurs, en tant que Parc naturel, nous nous intéressons à la biodiversité et à l'aménagement du territoire, et nous avons l'habitude de recevoir des visiteurs en tant que lieu de loisirs.

La charte du Parc comprend 5 axes, dont celui du changement d'ère, ce qui implique de s'investir, de réfléchir, de beaucoup communiquer, et de demander aux citoyens de participer et d'être partie prenante dans les changements à venir. Les habitants tendent à quitter les zones rurales : il convient donc de développer l'offre de service pour les attirer.

Le Parc du Pilat est le seul en France à disposer de 17 villes portes, dont Annonay. Dans un premier temps, il nous a paru plus simple de travailler à cette échelle, à savoir sur Annonay et Bourg-Argental. Et nous en sommes aujourd'hui à la moitié de la démarche.

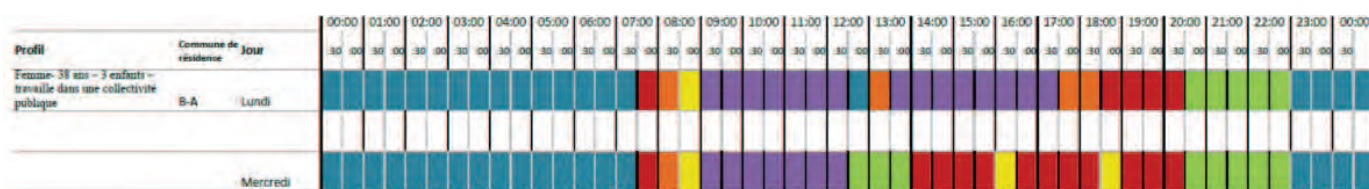
### Thomas TOULARASTEL

La démarche initiale ne concernait pas forcément la mobilité, mais la temporalité des habitants et les problématiques qu'ils rencontrent au cours de leur journée. Nous avons mis en place un comité de pilotage, comprenant des élus, avec pour objectif que ces derniers s'impliquent vraiment dans la démarche.

Les membres du comité sont donc eux-mêmes allés sur le terrain pour capter les besoins et retours des habitants.

L'idée était de constituer un chronotype définissant les temporalités des habitants (travail, famille, loisirs, etc). Un panel d'habitants a été constitué pour représenter les populations des zones rurales et des petites villes sur les deux territoires de Bourg-Argental et Annonay. Des typologies d'habitants ont également été définies : femmes au foyer, pendulaires, commerçants, lycéens. 100 chronotypes et entretiens ont ainsi été réalisés, à l'issue desquels une analyse a été menée. Les couleurs représentées correspondent à un ressenti du temps de vie par la personne.

# Une méthode impliquante



Sur la version web, retrouvez l'intégralité du diaporama de l'intervention sur [tempoterritorial.fr](http://tempoterritorial.fr)

## Denis BERNADET

Qu'en est-il des temps plus collectifs dans la démarche ?

## Thomas TOULARASTEL

Nous avons décidé en comité de pilotage de déterminer les thèmes les plus pertinents. Cette analyse a ainsi permis de dégager en comité de pilotage des thèmes de travail à creuser :

- ▀ marchés et commerces, pause méridienne ;
- ▀ lecture publique et bibliothèques ;
- ▀ mobilité, lieux d'attente.

Nous avons travaillé sur ces sujets, sachant qu'outre des élus le comité de pilotage comprenait également quelques habitants.

Le dernier comité de pilotage a permis de dégager des pistes de solutions, d'intégrer de nouveaux acteurs pour chacune des thématiques, et de définir des axes de travail sachant que l'idée est toujours que les deux territoires travaillent ensemble pour mettre en œuvre des actions. En matière de mobilité, il a ainsi été décidé de dresser un bilan de tous les transports disponibles sur le territoire : départementaux, régionaux, nationaux, scolaires, pour tous les modes. Nous nous pencherons également sur les bibliothèques et les marchés et commerçants.

Nous sommes aujourd'hui dans la quatrième phase, à savoir l'élaboration du plan d'action.

### Denis BERNADET

Votre démarche de travail m'étonne. L'implication d'élus et d'habitants via le voisinage est-elle une habitude pour vous ?

### Thomas TOULARASTEL

Nous n'avons pas procédé que par voisinage. Typiquement, pour rencontrer les salariés d'Iveco, nous avons d'abord contacté la Direction des ressources humaines. Au-delà, la solution la plus simple pour réaliser les entretiens est effectivement de contacter les personnes que nous connaissons.

### Michèle PEREZ

Nous avons fixé un objectif de 100 personnes parce que nous n'avions pas vraiment les moyens d'aller au-delà. À notre échelle, trouver 100 personnes susceptibles de répondre à notre questionnaire représentait déjà un travail important. L'objectif était vraiment que ces personnes puissent s'exprimer et nous expliquer les difficultés auxquelles elles sont confrontées, afin que nous puissions travailler là-dessus et tenter de résoudre les problèmes rencontrés. Ce qui demande beaucoup d'imagination.

### Denis BERNADET

En matière de transport, au vu de tous les acteurs concernés, il vous reste encore un chantier très important, notamment avec des enjeux d'adaptation.

### Thomas TOULARASTEL

Effectivement c'est un gros chantier. Collecter les problématiques est relativement simple, les solutionner est beaucoup plus complexe. Nous ne ferons pas changer les horaires de train pour monter à Lyon, nous en sommes conscients. Nous voulons également travailler avec les établissements scolaires autour de bouchons ponctuels au moment du début et de la fin des cours.

Au final, ce travail n'a pas généré des actions à mettre en œuvre, mais une expertise qui vient étayer des actions déjà pressenties ou initiées. Ce n'est pas une surcharge pour les élus, mais un apport pour prendre les meilleures décisions.

Il apparaît par ailleurs que la principale problématique est souvent la communication. Beaucoup d'informations ne passent pas bien.

## 2. MIEUX GÉRER LES HEURES DE POINTE DES SALARIÉS DE LA PLAINE SAINT-DENIS

**Emmanuel MUNCH**

Doctorant ENPC au Laboratoire Ville Mobilité Transport et à la SNCF Transilien



**Emmanuel MUNCH**

Merci de m'avoir invité ici.

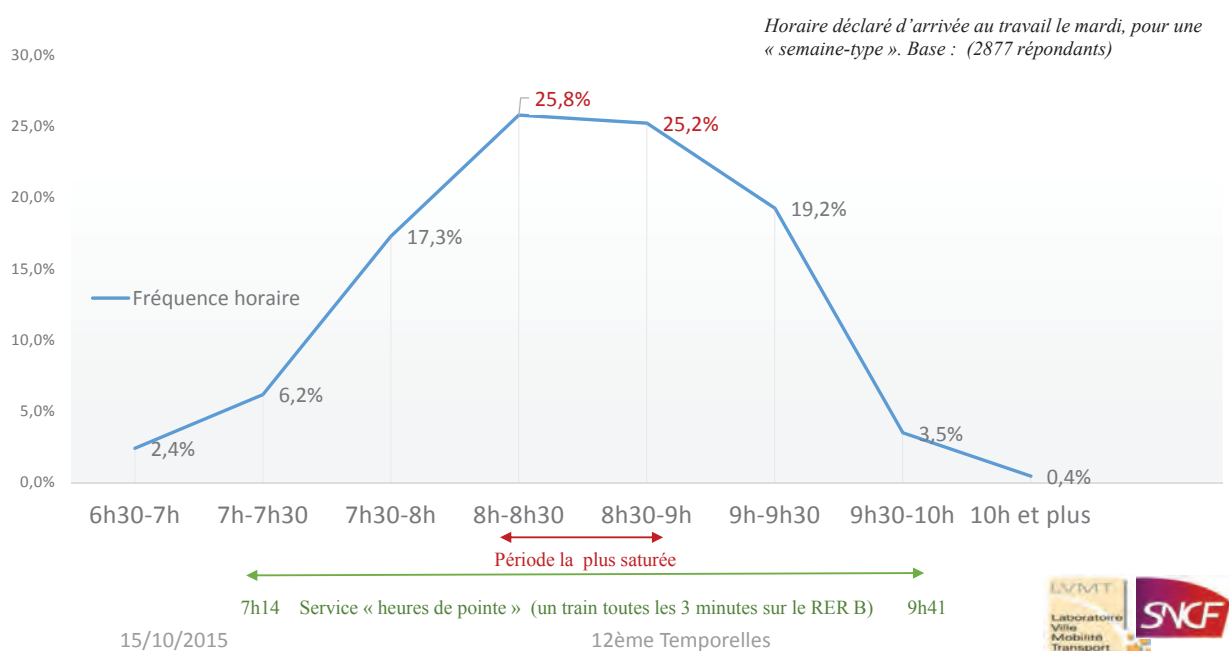
Je fais une thèse CIFRE (LVMT et SNCF Transilien). Ma recherche porte sur la question de la saturation dans les transports en commun pendant les périodes de pointe et sur la dimension temporelle de ce sujet en le rapprochant des horaires de travail. Je ne suis pas spécialiste de la ville servicielle, mais j'ai néanmoins repris quelques idées.

La première est l'optimisation des infrastructures existantes, c'est-à-dire la dimension technique, afin de répondre de façon plus précise, efficace, et ajustée à la diversité des besoins des habitants.

Le territoire d'expérimentation sur lequel je travaille regroupe 8 entreprises de la Plaine Saint-Denis, qui totalise 25 000 salariés. Ces 8 sociétés totalisent, elles, 12 000 personnes. Elles sont essentiellement situées entre les RER B et D. Il y a deux ans, l'offre de transport sur ces deux lignes pendant l'heure de pointe du matin a été considérablement augmentée, avec un train toutes les 3 minutes pour le RER B et un toutes les 5 minutes sur le D. Au point qu'aujourd'hui il n'est plus possible d'augmenter l'offre de trains sur ces lignes. Nous sommes

donc en situation de saturation de l'offre. La situation de saturation correspond à celle où la demande dépasse cette offre de places assises : nous considérons qu'il y a un problème lorsque les personnes sont debout. Ces périodes de saturation sont comprises entre 7 heures et 9 heures.

Répartition des horaires d'arrivée au travail le mardi pour les usagers du RER, par tranche de 30mn



À partir de ces constats techniques, les entreprises et la SNCF se sont réunies dans le cadre de la commission 3T (Trajets, Trafic, Temporalités) afin d'agir sur la demande, notamment via un étalement des flux en matinée en agissant sur le levier des horaires de travail, puisqu'il n'est plus possible d'augmenter l'offre.

Les participants à cette commission sont la SNCF Transilien, Plaine Commune, la STIF, les entreprises volontaires, qui relèvent des secteurs télécom, énergie, banque, assurance, et la SNCF en tant qu'employeur. Cependant il n'y a pas dans cette commission de représentation des salariés eux-mêmes. Il s'agit pour la plupart d'entre eux de cadres travaillant en horaires flexibles.

**Denis BERNADET**

Pourquoi cette absence de représentation ?

**Emmanuel MUNCH**

Je pense que ce sont des questions d'enjeux de pouvoir. En tout état de cause, nous nous efforçons de prendre en compte les problématiques des salariés.



Cette commission se réunit environ tous les deux mois depuis décembre 2014. Elle est le cadre de discussions autour d'actions visant à améliorer le confort des salariés.

La thématique principale est celle du décalage des horaires de travail, mais ce n'est pas la seule. Il ne s'agit pas d'une solution univoque mais peut faire partie d'un ensemble.

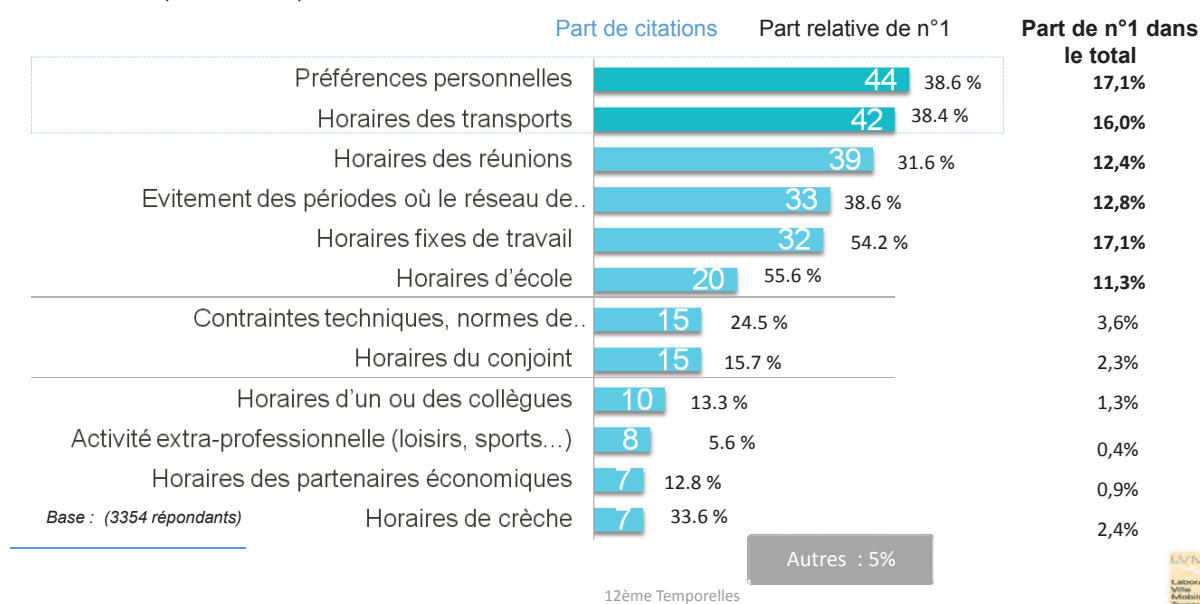
Pour prendre en compte les besoins des salariés, un travail parallèle d'enquête par questionnaires a été mené afin de mieux connaître leurs contraintes.

Dans ce domaine, les politiques qui n'ont pas marché sont typiquement celles qui n'ont pas intégré les problématiques des salariés. C'est donc un point que nous devons prendre en considération.

La première étape est donc la description des habitudes des salariés et usagers. Il apparaît ainsi que 50 % des personnes se déplacent entre 8 heures et 9 heures. Il faudrait donc décaler une partie des flux avant ou après. Il se trouve que ces salariés sont pour beaucoup en horaires flexibles ; ils auraient donc déjà la possibilité de s'adapter et de modifier un peu leurs horaires ; la question est donc de savoir pourquoi ils persistent à se déplacer pendant les périodes les plus chargées.

Nous les avons donc interrogés sur les facteurs qui déterminent le plus leur horaire d'arrivée au travail. Les premières réponses ont porté sur les préférences personnelles (44 % expriment cet argument) et les horaires des transports. Les horaires de réunion constituent le troisième facteur le plus cité, suivi par l'évitement des périodes pendant lesquelles le réseau est le plus saturé. Les horaires fixes de travail et les horaires d'école sont moins cités, mais quand ils le sont c'est souvent en tant que facteur le plus contraignant. Il s'agit donc d'un point important et prégnant, souvent structurant.

- Par rapport à votre semaine-type, indiquez parmi les 12 raisons suivantes, celle(s) qui détermine(nt) votre heure d'arrivée au travail en les classant par ordre d'importance ?



À partir de ces raisons qui motivent et structurent les horaires de travail, nous pouvons avancer des pistes de solution, notamment en termes de leviers. Nous avons donc soumis par questionnaires plusieurs possibilités aux salariés interrogés. La première réponse a porté sur la possibilité de disposer d'une information prédictive sur le niveau de saturation du réseau par téléphone, notamment lorsque cela est une information chronique. La deuxième solution la plus plébiscitée a été la possibilité de travailler à domicile ou dans un lieu adapté pendant les premières heures de la journée, suivie par le fait de favoriser les réunions après 10 heures, et le décalage des horaires entre les différentes entreprises. Les autres possibilités étaient une incitation économique à se déplacer en heures creuses, mise en avant par un tiers des répondants, puis la possibilité de disposer d'un bouquet de services en gare et un aménagement des horaires scolaires.

La caractérisation des réponses en fonction des profils des personnes ayant répondu montre que les personnes les plus intéressées par la mise à disposition d'une information prédictive sur le niveau de saturation du réseau ont plutôt moins de 35 ans. Pour autant le niveau de diplôme ne semble pas influencer sur la préférence pour cette solution. En termes d'origine géographique, ce sont davantage des personnes habitant en petite couronne plutôt qu'à Paris. Enfin ce sont des usagers du RER plus que d'autres moyens de transport.

En tout état de cause, la distribution des réponses montre qu'il n'y a pas de solution unique et universelle. Il convient donc de coordonner les différentes options pour trouver un mode de fonctionnement qui corresponde aux attentes de chacun.

Pour en revenir à la ville servicielle, une majorité des personnes interrogées qui disent préférer les solutions innovantes sont plutôt des jeunes appartenant aux CSP supérieurs. Il existe donc un risque de fournir une offre de service à destination des jeunes cadres dynamiques. Il convient de ne pas délaissier les autres catégories d'usagers.

Par ailleurs, certaines actions relèvent des acteurs de la vie sociale (entreprises, écoles) et semblent les plus difficiles à mettre en place. Cela soulève la question de savoir si la ville servicielle entretient un rapport avec l'individu, en mettant quelque peu de côté certaines institutions collectives. Il faudrait également intégrer ces acteurs de la vie sociale dans la maîtrise des usages collectifs.

*Retrouvez l'intégralité du diaporama de présentation sur [tempoterritorial.fr/](http://tempoterritorial.fr/)*

### **Denis BERNADET**

Qu'est-ce qui se joue exactement dans ce comité de travail ? Comment les entreprises se saisissent-elles des résultats de ces questionnaires ?

### Emmanuel MUNCH

En tant que chercheur, il est intéressant d'étudier la position d'entreprise sur les questions de bien-être collectif des salariés. De mon point de vue, il s'agit d'un positionnement de façade pour montrer que les entreprises se soucient de ces questions, mais leur priorité reste d'assurer leur activité. Le fait de pouvoir échanger est déjà un premier pas intéressant, par exemple avec les DRH qui nous évoquent la question des temps de travail.

### Patrick VASSALO

En tant qu' élu de l'agglomération et de la ville de Saint-Denis, je souhaite vous apporter quelques compléments d'information. L'absence de représentants salariés au sein de cette commission 3T s'explique par le fait que les entreprises concernées s'y sont vigoureusement opposées lorsque nous leur en avons parlé.

Par ailleurs, l'ensemble de ce territoire regroupe aujourd'hui plus de 120 000 salarié-e-s. L'enjeu est donc également une action dans et sur le territoire. Les 9 entreprises concernées ne sont pas membres de l'association locale Plaine Commune Promotion. Elles ne sont pas engagées dans le processus d'élaboration concertée de certaines politiques publiques. En outre, les directions des ressources humaines concernées ont bien compris que si nous impliquions les syndicats et représentants des salarié-e-s dans cette discussion, nous aurions proposé l'institutionnalisation de ce dialogue via une forme de comité interentreprises de site. Ce dont elles ne veulent pas.

Le cycle du Stade de France, durant lequel nous sommes passés d'une friche industrielle à une densification d'activité, touche à sa fin, et nous sommes inscrits dans une nouvelle phase afin que les entreprises implantées fournissent du travail aux habitant-e-s du territoire. La maîtrise du territoire est donc en jeu, et les collectivités comme les entreprises l'ont bien compris.

Enfin, l'enquête auprès des salariés a été menée avant la mise en place de la tarification unique RATP sur l'ensemble de l'Ile-de-France, ce qui peut biaiser un peu la lecture des réponses. En outre, la question sur la place des autres partenaires commerciaux pèse à mon avis davantage que ce qui ressort dans les réponses.

### Patrice VUIDEL

Les questions d'articulation entre temps de travail et modalités économiques méritent d'être discutées.

Les deux exemples présentés sont particulièrement intéressants en ce qui concerne le temps de transport domicile-travail. L'expérience du Pilat montre que selon les personnes, ce temps est déjà considéré comme du temps de travail ou non. En Plaine Saint-Denis, ce temps est considéré par les entreprises comme ne relevant pas de leur responsabilité, mais

pas complètement exclu. Ce temps-là est donc représenté de façon différente selon les cas.

Les entreprises sont de plus en plus interrogées sur leur responsabilité dans le mode de déplacement de leurs salariés. Ainsi, de plus en plus de régions disposent de plans de qualité de l'air qui obligent les principaux établissements à établir des plans de déplacements pour réduire les pollutions. Ce sujet est donc introduit dans le périmètre de responsabilité des entreprises, sachant qu'elles peuvent mettre en place des politiques incitatives, mais peuvent difficilement contraindre leurs salariés à utiliser tel ou tel mode de transport. Ceci illustre et explique bien la difficulté à agir sur ce temps de trajet.

La solution ne peut passer ni en dehors des individus ni des entreprises.

### Denis BERNADET

La discussion ne se limite donc plus entre l'entreprise et la personne, il y a une triangulation avec les pouvoirs publics.

### Jean-Yves BOULIN

Il me semble qu'au vu de la situation actuelle de l'emploi et des mobilités forcées qu'implique le salariat, ils n'ont pas toujours la maîtrise de leurs déplacements domicile-travail.

Vous avez mis en avant une pointe de saturation en matinée, mais qu'en est-il en soirée ?

Par ailleurs, en ce qui concerne la responsabilité des entreprises, je n'ai pas vu mention de la thématique du télétravail.

### Lucie VERCHERE

Si, le télétravail est une solution mise en avant par 63 % des personnes interrogées.

### Jean-Yves BOULIN

Les entreprises ont une responsabilité dans ce domaine, dans la mesure où elles sont souvent très réticentes à la mise en place de ce type de solution.

Il existe une difficulté à articuler la ville servicielle et un modèle d'organisation du travail qui reste très taylorien et marqué par la volonté de contrôle.

### Denis BERNADET

Je retiens de vos propos que par le passé les entreprises déplaçaient leurs salariés en organisant des transports collectifs pour les amener sur leurs lieux de travail, puis que nous sommes passés d'une époque où ce sujet ne les concernait plus, à la période actuelle où elles doivent à nouveau s'en préoccuper.

### Emmanuel MUNCH

En ce qui concerne l'heure de pointe du soir, le trafic est en général plus lissé en soirée. Par ailleurs, si nous voulons agir sur le levier le plus direct, à savoir l'horaire de travail, il se trouve qu'il y a en soirée beaucoup plus de mobilités « zigzagantes », c'est-à-dire entre le travail et un lieu de loisir, ou de course, avant de rentrer au domicile. Les flux sont donc moins réguliers et plus difficiles à influencer.

En outre, le trajet pour rentrer du travail est toujours vécu comme moins pénible que celui pour y aller. Il y a donc une dimension psychologique dans le ressenti de ce parcours du matin.

Pour ce qui est du télétravail, l'idée que nous soyons encore inscrits dans un modèle taylorien de contrôle est intéressante, mais ce n'est pas ce sur quoi je travaille. Pour les populations de type cadre, nous pouvons en effet nous interroger sur la nécessité d'être présent au bureau en même temps que son manager. Peut-être peut-on s'interroger sur l'hystérésis, c'est-à-dire qu'il y a des choses qui sont dans un état aujourd'hui mais qui n'ont plus de raisons de l'être. Il s'agirait alors de la survivance de comportements qui n'ont plus vraiment lieu d'être, mais que nous conservons par habitude ou pour d'autres raisons.

Nous nous projetons dans la ville servicielle, mais nous n'y sommes pas encore.

### Jean-Yves BOULIN

Pour la Cour Européenne de Justice, le temps de déplacement domicile-travail relève du travail. Il en va de même pour les assurances. La question de la responsabilité des entreprises reste donc ouverte.

### Lucie VERCHÈRE

Toutes ces questions renvoient au thème du management de la mobilité. C'est le cœur de notre travail au sein de la Mission Temps du Grand Lyon. Nous avons appliqué dans ce domaine une méthode de concertation sur la base de groupes de discussion quadrangulaires qui intègrent toutes les parties prenantes afin de coproduire les services de mobilité. Sans cette méthode de participation concertative, nous n'y parvenons pas. Réussir à mettre les gens autour de la table est indispensable, c'est l'exemple que nous avons au niveau du management de la mobilité.

Par ailleurs, pour nous, la prise en compte de la possibilité du travail à distance devient une condition nécessaire pour que nous prenions en compte une action dans les PDIE.

### Christophe CELETTE

Je pense qu'il y a ici une forme de méconnaissance ou de mauvaise compréhension des logiques des entreprises. Leurs préoccupations portent davantage sur l'absentéisme, les retards, ou la productivité que sur la qualité de l'air. Leurs enjeux sont plus l'organisation du travail et

le management. L'important serait de mettre en place un vocabulaire commun. La réticence à mettre en place le télétravail est liée au fait que les nouveaux collectifs de travail ne sont pas encore en place, que la formation des managers n'existe pas encore par exemple.

#### **Denis BERNADET**

Il y a manifestement des préalables à mettre en place pour se forger une culture commune.

#### **Emmanuel MUNCH**

Il y a effectivement des logiques et des langages qui ne sont pas les mêmes.

Pour les entreprises, l'objectif de productivité est le principal, et il est corrélé au bien-être des salariés. Si le salarié se déplace dans des conditions plus agréables, c'est donc un point positif.

Il faut effectivement décoder et échanger, la question est de savoir qui doit être en charge de ce travail de décodage ou de traduction. Il y a peut-être des métiers à développer.

#### **Alain RENK**

Il suffirait peut-être que les gens se parlent, que la parole ne soit pas nécessairement un facteur conflictuel.

#### **Denis BERNADET**

Encore faut-il pouvoir organiser cette parole.

#### **Patrick VASSALLO**

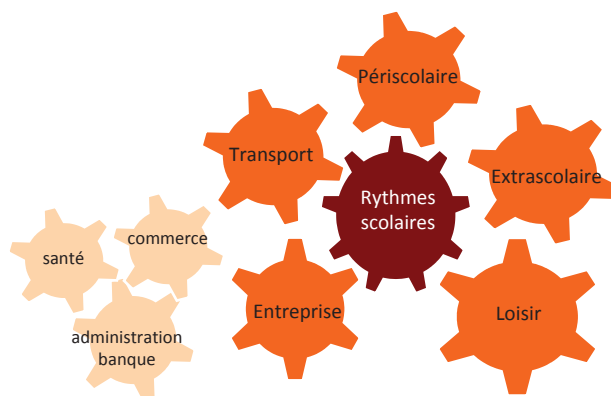
Même pour les DRH concernés, il s'agissait de la première démarche de dialogue de ce type. Cela permettra peut-être d'instaurer un dialogue territorial.

### 3. LA RÉFORME DES RYTHMES SCOLAIRES ET SON IMPACT SUR LES SERVICES

#### Chrystelle AMBARD

Responsable de la mission Temps et territoire de Montpellier Méditerranée Métropole

**Avec la réforme des rythmes scolaires du primaire  
¼ de la population a changé de rythme**



#### Chrystelle AMBLARD

Cette réforme des rythmes scolaires a été mise en place en 2013-2014 sur les territoires. Elle s'est initialement faite à l'initiative de la société civile. Il y avait un consensus pour dire que l'organisation précédente était inadaptée, mais cette réforme s'est par la suite heurtée aux problématiques et intérêts des adultes.

D'après mon expérience, dans les communes qui se sont saisies de la question en organisant des concertations, cela a été l'occasion d'un véritable temps d'échange très riche.

Cette réforme concerne aujourd'hui tous les enfants scolarisés dans l'enseignement public, mais seulement de l'ordre de 13,5% de ceux scolarisés dans des établissements privés, sachant que ces derniers représentent 13% du total. Elle a donné lieu à l'élaboration de projets éducatifs territoriaux (PEDT), qui prévoient la mise en place de comités de pilotage annuels.

Avec cette réforme, l'accent a été mis par les communes sur le temps périscolaire. Nous n'avions pas forcément conscience que les enfants passaient autant de temps dans les écoles en dehors du temps scolaire à proprement parler.

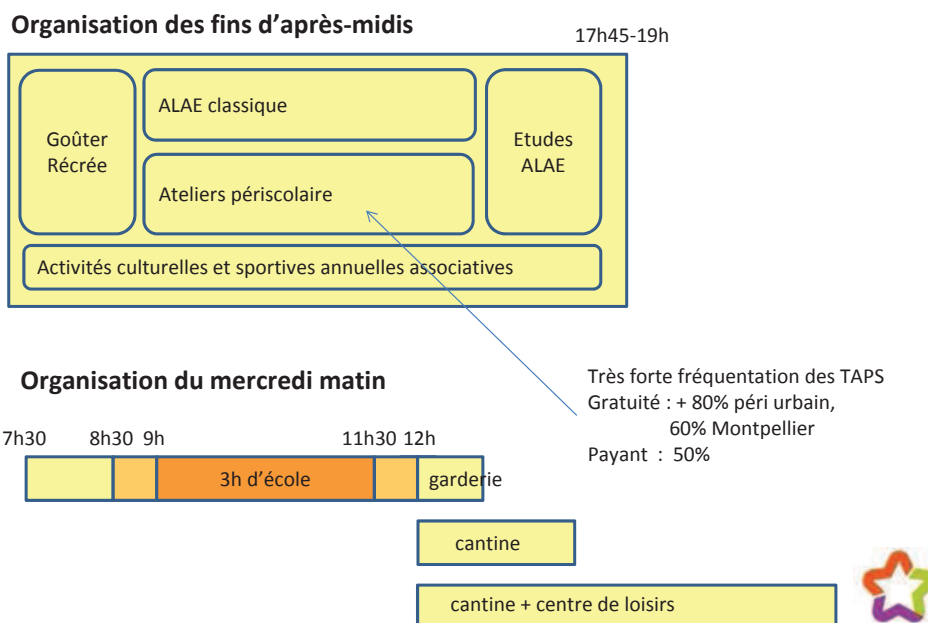
Réfléchir à la qualité de ce temps périscolaire est un enjeu qui a été mis à jour à l'occasion de cette réforme.

Le nombre d'accueils de jour pour les enfants a crû de 26 %, et le nombre de places ouvertes de 76 %.

La plupart des communes ont fait le choix de finir les cours à la même heure tous les jours. 14 % d'entre elles ont cependant préféré s'organiser avec deux après-midis plus courts, et 14 % également ont opté pour un après-midi libéré.

En ce qui concerne l'offre de services développée à cette occasion, les situations sont très variables selon les communes. Certaines adaptent l'offre par rapport aux demandes des enfants en montant des projets avec eux, tandis que d'autres ont encore des systèmes assez rigides. Pour autant, nous constatons la présence du temps de goûter après la fin des cours, ainsi que d'ateliers périscolaires. Les communes ont également souvent mis en place des garderies classiques pour gérer les aléas, ainsi que des partenariats avec les associations culturelles et sportives.

Pour éviter les journées trop chargées, il est également envisageable de permettre la sortie de l'enfant plus tôt le soir en réduisant la durée de la journée. À Reims, le périscolaire s'arrête à 17 heures 45. Je n'imaginai pas que c'était possible, pour autant ce système fonctionne bien et les parents sont satisfaits. À l'inverse, dans une commune de notre agglomération, le périscolaire prend fin à 19 heures, ce qui répond aux besoins des parents qui travaillent. C'est une question d'adaptation à la demande. La mairie de Montpellier est passée d'un système 7h30 - 18h45 à un rythme 7h45 - 18h30, sans que cela pose de problème particulier.



Le mercredi, la plupart des enfants vont désormais à l'école. Très peu de communes ont fait le choix du samedi matin. Les cours s'arrêtent entre 11h30 et 12h. Le choix a donc souvent été fait de développer des garderies d'une demi-heure après l'école, le temps que les parents puissent venir récupérer leurs enfants, plutôt que de mettre en place des cantines, plus chères. Nous constatons un effet gratuité, puisque



dans les communes périurbaines plus de 80 % des enfants profitent des activités périscolaires. Quand l'offre est payante, la participation est de l'ordre de 50 %.

En outre, nous avons été très surpris de constater que de nombreux parents pouvaient s'organiser pour récupérer leurs enfants à 16 heures. Il existe donc des marges d'adaptation.

Par capillarité, suite à cette réforme, c'est environ un quart de la population qui a changé de rythme, avec des impacts en matière de temps de transports, de loisirs, d'activités extrascolaires, ou de travail.

Enfin, cette réforme a eu des effets significatifs sur les activités professionnelles, avec une évolution des rythmes de travail des professionnels impactés : enseignants, ATSEM (Agent Territorial Spécialisé des Écoles Maternelles), animateurs, professionnel de la culture ou des sports, avec des synergies intercommunales à trouver dans le rural pour fidéliser les intervenants.

### Denis BERNADET

Qu'en est-il des nounous ?

### Chrystelle AMBLARD

Les effets sur les modes de garde sont multiples. Les ATSEM sont souvent débordés le mercredi après-midi pour accueillir les enfants, mais par conséquent les nounous ne sont pas forcément mobilisées à temps complet le mercredi. Il y a des impacts dans de nombreux domaines. Nous ne sommes encore qu'au début de la réflexion.

*Retrouvez l'intégralité du diaporama de présentation sur [tempoterritorial.fr/](http://tempoterritorial.fr/)*

### De la salle

Les enfants passent beaucoup de temps dans l'école. Cependant la question n'est pas que quantitative. La façon dont le temps est occupé est également très importante, et c'est un élément qui varie d'une commune à l'autre. Le sujet est donc celui de la qualité de ce temps. La question se pose aussi pour le temps de trajet, puisqu'il est parfois possible de travailler dans certains moyens de transport, ou même pour le temps de travail.

La question de la qualité du temps est donc essentielle.

### Chrystelle AMBLARD

Effectivement, mais ces disparités existaient avant la réforme. Elle a permis d'aborder la question, et globalement d'améliorer la qualité de ce temps périscolaire non consacré aux enseignements. Pour autant des différences demeurent effectivement entre les communes.

Chaque année, avec les comités de pilotage, nous voyons que les communes se fixent de nouveaux objectifs. Nous constatons également des échanges et projets qui apparaissent entre professeurs et animateurs.

### Patrick GRAMMOND

Cette réforme a été anxiogène pour les élus. Vous parlez de la représentation, et il me semble qu'il est aujourd'hui nécessaire de poser la question des temps et rythmes de vie en dépassant ce sujet de la représentation et des ressentis. Je pense que dans quelques années nous aurons 4 à 5 modèles de temps proposés autour de ces activités.

Cette réforme constitue à mon avis une occasion inespérée pour travailler la question des temps. Je ne suis pas convaincu que l'objectif initial était de libérer le vendredi après-midi.

### Anne-Charlotte RIEDEL

Cette réforme nous a beaucoup impacté. Nous la subissons, nous la mettons en œuvre au mieux pour les enfants, avec des effets financiers très importants, mais je pense qu'il est encore trop tôt pour en tirer des conclusions.

Aujourd'hui, nous pouvons constater que cette réforme a entraîné une fragilisation des emplois, en particulier pour les animateurs. Pour mener une bonne réforme d'accompagnement de l'enfant, il faut des accompagnants de qualité. En ne proposant que des contrats de travail très fractionnés, nous ne sommes pas en mesure de proposer cet accompagnement de qualité.

### Cédric SZABO

Il faut distinguer le temps politique et institutionnel. Cette réforme a été menée de façon précipitée, sans prendre en compte de nombreuses spécificités locales. C'est pourquoi la mise en œuvre et le financement ont été revus au fil du temps.

Les enjeux pour les collectivités sont très différents selon qu'elles sont urbaines ou rurales. En ville, les politiques jeunesse ont mis plusieurs années voire des décennies à se définir au moment où la réforme des rythmes scolaires est mise en œuvre, par conséquent la bascule est relativement simple. Pour les communes rurales, c'est une forme de brutalité à l'égard de l'écosystème, même si elle peut à terme avoir des effets positifs.

En ce qui concerne les personnels, les territoires ruraux ont du mal à recruter. Nous sommes ainsi confrontés à des difficultés, dès la deuxième année, pour fidéliser les bénévoles. La solution est sans doute à chercher du côté des groupements d'employeurs, mais c'est un point que nous peinons à faire passer auprès du Ministère de l'Éducation Nationale.

Il faudra encore beaucoup de temps pour mettre pleinement en œuvre cette réforme.

### Jean-Michel THAURE

Je suis d'accord pour dire qu'il faut être très prudent avant de tirer des conclusions. Nous ne sommes pas encore allés au bout d'un cycle primaire, qui est d'au moins 4 ans voir 5. Je crains que nous allions vers une lassitude des partenaires associatifs ou des activités périscolaires payantes, bien que de qualité. La pérennité des incitations de l'État n'est pas acquise. Les familles seront sûrement les premières à réagir par des adaptations individuelles.

### Denis BERNADET

L'idée n'était pas tant de présenter des conclusions qu'une étude de terrain sur un territoire spécifique;

### Chrystelle AMBLARD

Le travail entre les collectivités perdure. Les groupements d'employeurs et les synergies doivent être recherchés pour mettre en place des dynamiques de territoire. La mobilisation des équipements culturels et sportifs doit également être travaillée.

Pour autant, c'est un sujet qui n'était pas visible auparavant et qui est aujourd'hui au cœur des préoccupations. Je vois cette prise de conscience se développer, par exemple avec des formations qui se développent. Les comités de pilotage sont le gage d'une construction collective qui devrait aller dans le bon sens. Pour autant, tout dépend au final de la bonne volonté de la commune.

### Denis BERNADET

La question est donc ici aussi celle des conditions qui permettent la discussion entre les acteurs sociaux.

#### 4. L'EXTENSION DES HORAIRES D'OUVERTURE DES COMMERCES LE DIMANCHE, SYNDROME D'UN ACCROISSEMENT DES INÉGALITÉS TEMPORELLES

**Jean-Yves BOULIN**

Sociologue, chercheur associé IRISSO, Université Paris Dauphine

**Jean-Yves BOULIN**

La question du travail du dimanche est au cœur de la ville servicielle. Le dimanche a été instauré comme jour de repos hebdomadaire des salariés à partir de 1906, avec de nombreuses dérogations qui sont toutes liées aux activités du dimanche, c'est-à-dire qui ont à voir avec la santé (60 % des personnels de santé sont concernés par le travail du dimanche, ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils travaillent tous les dimanches), les transports (50 %), la sécurité (80 % des policiers et militaires), ainsi que le commerce, la restauration, ou l'hôtellerie ainsi que de nombreuses activités liées aux loisirs.

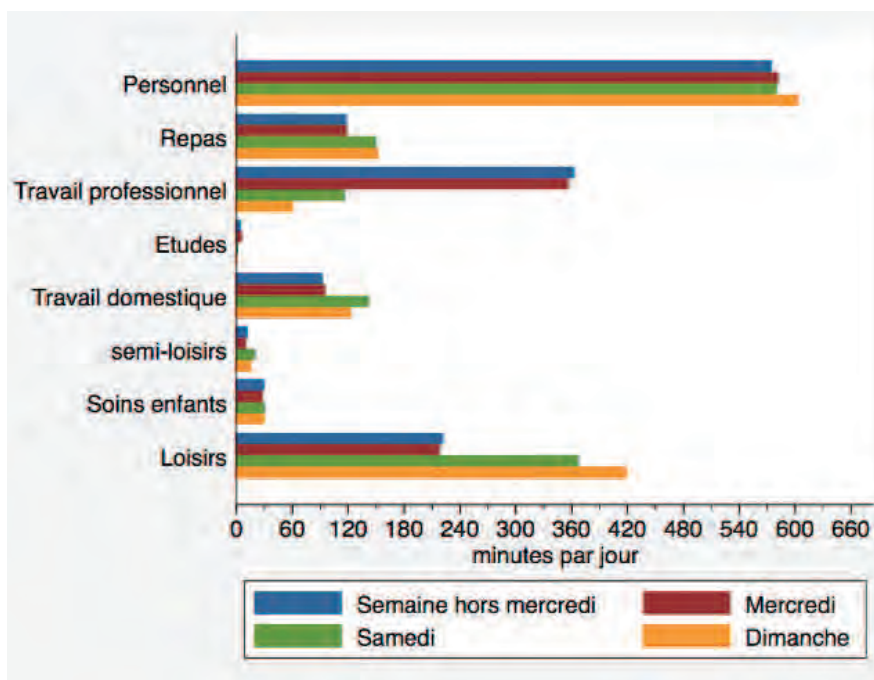
Ces aménagements sont donc liés à la continuité des activités sociales, et aujourd'hui ce sont près de 30 % des salariés qui travaillent le dimanche.

L'extension des horaires des commerces est un débat récurrent en France, qui revient lors de chaque élection présidentielle.

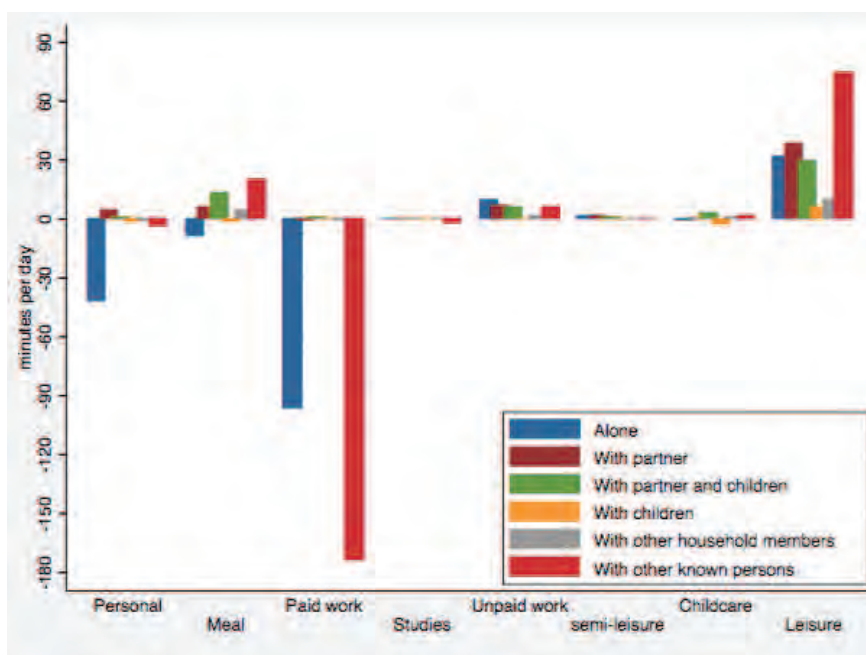
Le Conseil Economique, Social, et Environnemental a publié trois rapports sur le travail du dimanche, sans que jamais la question des conditions de vie et de travail des salariés qui travaillent le dimanche soit abordée. Les enquêtes d'opinion montrent par ailleurs une certaine ambiguïté : les individus en tant que consommateurs sont favorables au travail du dimanche, mais s'agissant d'eux mêmes ils seraient moins enclins à travailler ce jour là. Par ailleurs, ceux qui travaillent déjà le dimanche sont plutôt opposés à ce type d'horaires.

Avec Laurent Lesnard (directeur du CDSP, Sciences Po), nous avons tenté d'appréhender l'impact du travail du dimanche sur les usages du temps des salariés, sur leur sociabilité familiale et amicale. Pour mener ce travail nous avons exploité les données de l'enquête emploi du temps conduite par l'INSEE en 2009/2010.

Sans surprise, le dimanche se caractérise surtout par la place qui y est consacrée aux loisirs (Graphique 1). Par ailleurs, le dimanche se caractérise par une sociabilité familiale et amicale beaucoup plus intense que les autres jours. Le dimanche est le jour de la famille et des loisirs, ce qui n'est pas une découverte (graphique 2).



Graphique 1 :  
Durée  
moyenne  
des activités  
quotidiennes  
selon le type  
de journée

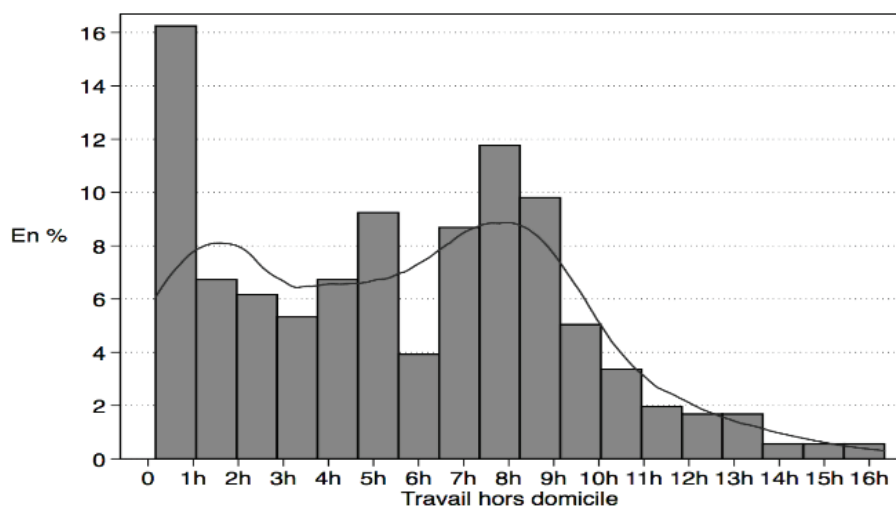


Graphique 2 :  
Différences  
de sociabilité  
entre le  
dimanche  
et un jour  
de semaine  
(hors  
mercredi)

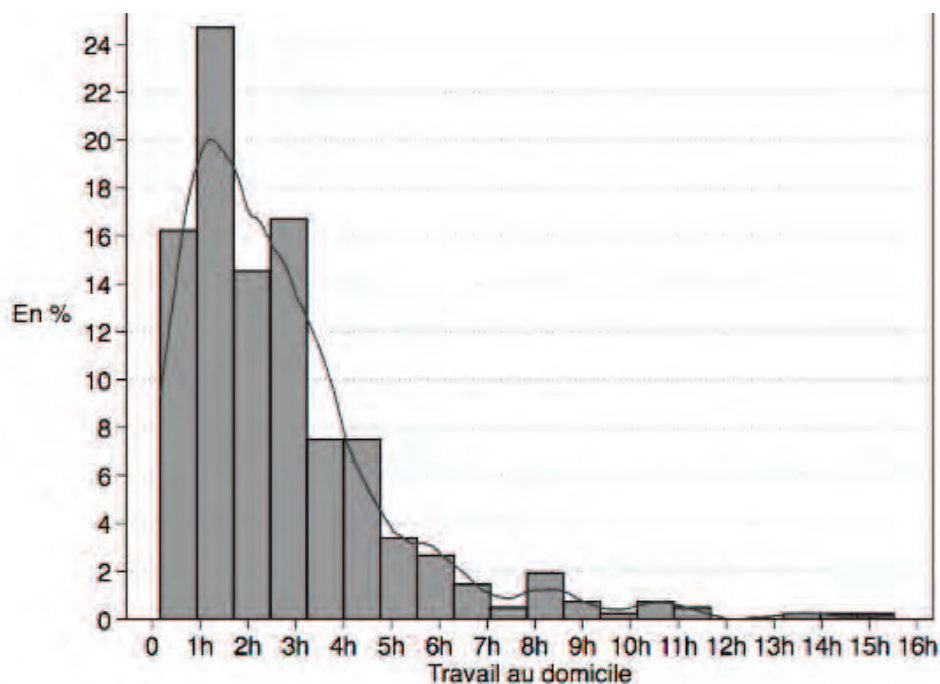
Afin d'approcher correctement l'impact du travail dominical sur ces variables (loisirs, sociabilités) il convient de distinguer entre ceux qui travaillent au domicile et ceux qui travaillent à l'extérieur et introduire le facteur durée du travail : dans notre modèle nous retenons comme indicateur pertinent le fait de travailler plus de deux heures hors de son domicile.

Par exemple, les cadres sont relativement nombreux à travailler le dimanche, mais ils travaillent à domicile. Par ailleurs le travail dominical au domicile est d'une durée plutôt courte (en moyenne moins de deux

heures), tandis que le travail hors domicile est bi modal avec une incidence forte de durées situées entre sept et huit heures (graphiques 3 et 4). Il va de soi que les conséquences sont très différentes selon que le travail dominical intervient à domicile ou en dehors. Chez soi, il est beaucoup plus facile d'organiser ses horaires, d'articuler les une à deux heures que l'on va consacrer au travail avec la sociabilité familiale et amicale, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on travaille sept ou huit heures sur son lieu habituel de travail.

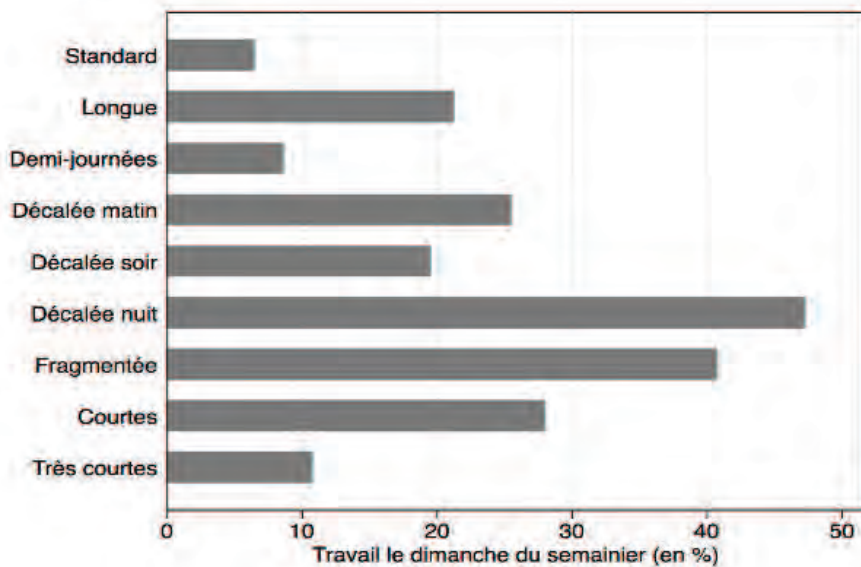


Graphique 3 : Distribution de la durée des dimanches travaillés hors domicile



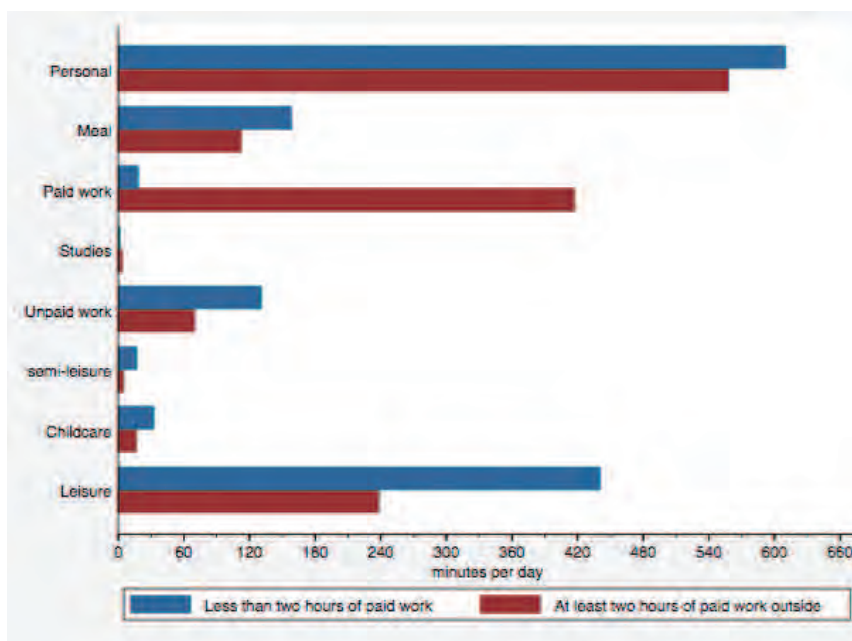
Graphique 4 : Distribution de la durée des dimanches travaillés au domicile

Notre étude confirme les résultats d'autres travaux qui indiquent que les personnes qui travaillent le dimanche, donc selon un horaire atypique, travaillent déjà en horaires atypiques le reste de la semaine. Les semaines standards sont assez peu concernées par le travail du dimanche (Graphique 5). Ce sont des travailleurs qui ont une faible prédictibilité de leurs horaires et pour lesquels le travail dominical surajoute des contraintes au regard de l'articulation des temps sociaux auxquelles ils sont déjà confrontés le reste de la semaine.

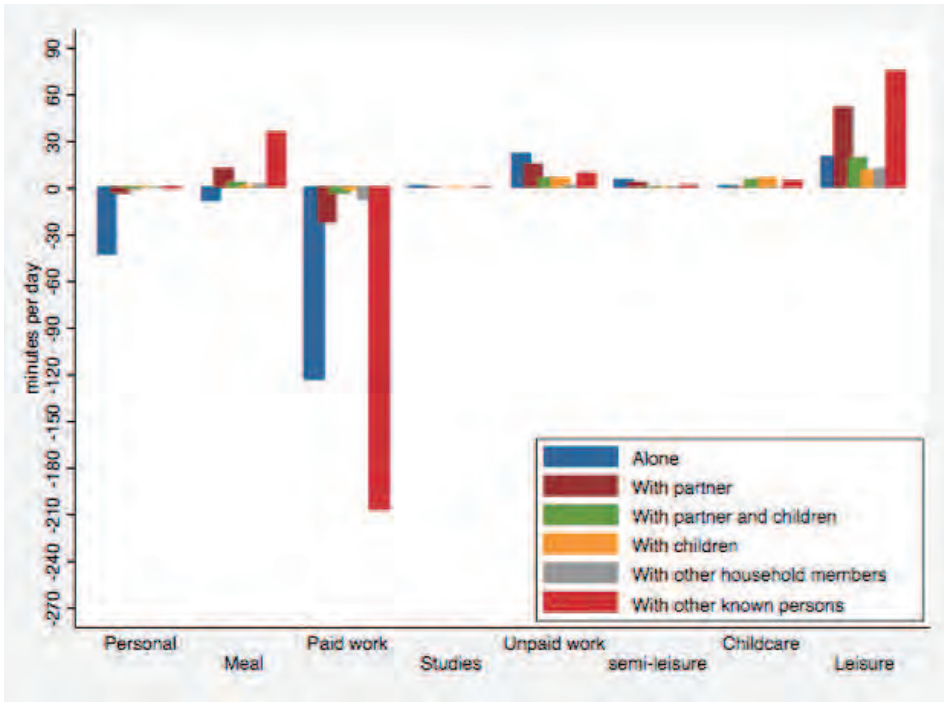


Graphique 5 :  
Proportion de dimanches travaillés (>2h) selon le type de semaine de travail

Nous nous sommes penchés sur les impacts du travail du dimanche sur les autres activités ainsi que sur les différents registres de la sociabilité. Nous constatons que le travail du dimanche a des effets très directs sur les temps de loisirs, de travail domestique, et le temps personnel (graphique 6). Pour ce qui est de l'impact sur la sociabilité, le travail le dimanche diminue la sociabilité familiale, la sociabilité conjugale, et surtout la sociabilité amicale (graphique 7). Le temps conjugal est, toutes proportions gardées, moins impacté par rapport à un dimanche non travaillé. Le temps parents/enfants ainsi que celui que chacun des parents passe avec son ou ses enfants, tout comme le temps passé avec des amis, sont par contre les plus touchés (tableau 1).



Graphique 6 :  
Activités le dimanche selon le nombre d'heures travaillées à l'extérieur du domicile



Graphique 7 :  
Différences de sociabilité  
entre un dimanche  
avec moins ou plus  
de 2 heures de travail  
à l'extérieur du domicile

Nous avons également regardé s'il existait des reports sur la semaine, dans la mesure où les travailleurs dominicaux disposent théoriquement d'un jour de repos compensateur en semaine. Il apparaît que le report concernant le temps familial et amical existe, mais pas pendant le jour de repos puisque les amis ou la famille ne sont pas disponibles ce jour-là : les amis ou les conjoints travaillent, et les enfants sont à l'école. On observe donc une compensation sur les autres jours de la semaine, une sorte de distribution sur chaque jour de la semaine d'un peu plus de ce temps de sociabilité familiale et amicale. En ce qui concerne le temps de loisirs, nous constatons une perte le dimanche quand il est travaillé, mais également sur le jour de repos compensateur en semaine, toujours parce que les personnes avec lesquelles passer ce temps sont moins disponibles. En matière de loisir, il s'agit d'une perte sèche.

	Temps conjugal	Temps parents-enfants	Temps mère-enfants	Temps père-enfants	Loisirs amis	Loisirs avec ou sans amis
Jour de semaine non travaillé	182	132	165	59	62	409
Jour de semaine travaillé (8h)	119	82	60	22	1	205
Impact	-63	-49	-105	-36	-61	-204
En %	-35%	-38%	-64%	-62%	-99%	-50%
Dimanche non travaillé	215	206	96	47	104	471

Tableau 1 :  
Durées en minutes  
et écart en pourcentage  
des sociabilités et  
des loisirs selon le type  
de journée et le temps  
de travail hors domicile



En conclusion, il nous semble que compte tenu de ces impacts plutôt négatifs pour la vie sociale et familiale du travail dominical, il conviendrait avant toute décision d'extension, de s'interroger sur l'utilité sociale des activités visées par le travail dominical : sachant que les commerces alimentaires, les marchés sont ouverts le dimanche matin, et cela selon une tradition séculaire en France, est-il nécessaire d'étendre ce temps d'ouverture à l'ensemble du dimanche et surtout d'étendre le périmètre des commerces de biens et de services au-delà de ce qui existe aujourd'hui ? Ne faudrait-il pas mieux songer à ouvrir des espaces culturels comme les médiathèques ? Enfin, ne conviendrait-il pas de s'appuyer sur la manière dont procèdent les villes qui mènent des politiques temporelles en organisant des tables de concertation impliquant les habitants afin de savoir ce que les habitants souhaitent réellement voir ouvrir le dimanche ?

### **Geneviève BRICHET**

Il faut séparer les notions de service public et de service marchand. Nous pouvons être malades ou nous cultiver tous les jours. Le service public s'impose donc aussi le dimanche, un des seuls jours où nous pouvons faire autre chose que travailler ou consommer.

### **Jean-Yves BOULIN**

Bien sûr, et nous ne proposons pas de réduire l'ouverture des services de santé ou de sécurité qui fonctionnent le dimanche. Pas plus d'ailleurs que les services marchands qui correspondent aux activités de loisirs socio-culturels de la population. Dans notre esprit il ne s'agit de restreindre le champ existant des dérogations qui concernent les restaurants, les cafés, les services culturels ou les infrastructures sportives.

### **Denis BERNADET**

Pourquoi ouvrir la bibliothèque le dimanche, mais pas un magasin de bricolage ?

### **Jean-Yves BOULIN**

C'est une question pertinente. Il n'y a pas de raison spécifique. Là encore, ce qui me paraît fondamental c'est de privilégier les activités qui vont dans le sens du renforcement du lien social, du vivre ensemble, du faire société ensemble. Allez dans une bibliothèque ouverte le dimanche comme la bibliothèque Marguerite Duras à Paris et vous constaterez le caractère très familial et amical de la fréquentation. Ouvrir les bibliothèques le dimanche entraîne l'adhésion des personnes qui y travaillent du fait d'une mutation des fonctions de la bibliothèque : il faut y prévoir des événements, des signatures de livres, des spectacles autour du livre, des espaces pour le travail solitaire, car de nombreux étudiants viennent y travailler, mais également des espaces de rencontre collectifs, une cafétéria voire un restaurant. Changer les horaires

d'ouverture d'une bibliothèque induit de réfléchir à son organisation spatiale.

Quant au bricolage, c'est en général une activité plutôt solitaire, que l'on classe plutôt dans les semi-loisirs et qui ne nécessite pas une ouverture le dimanche, car si l'on achète ses produits le dimanche on ne bricolera pas ce jour-là. Le plus souvent il s'agit d'aller compléter ce que l'on n'a pas acheté en semaine.

### Begoña MURGUIALDAY

Faut-il déterminer un jour particulier pour développer nos relations sociales ? Envisageons-nous de mettre en place un modèle particulier autour du dimanche ? Pour beaucoup de personnes, les relations sociales n'interviennent pas le dimanche, au contraire elles se sentent plutôt seules ce jour-là.

Par ailleurs, les femmes qui travaillent le dimanche en Espagne travaillent quatre fois plus que leurs homologues masculins, y compris dans le domaine de la santé. La question de l'impact sur la vie sociale peut donc être sensiblement différente entre les hommes et les femmes.

### Jean-Yves BOULIN

Vous soulevez la question du jour commun pour les activités de sociabilité. À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la question était celle du repos hebdomadaire, et par anticléricalisme certains contestaient l'idée que ce soit le dimanche. En 1906, l'Église comme les socialistes se sont mis d'accord sur le choix du dimanche. Les patrons avaient bien compris qu'il fallait une journée de repos.

La question est de savoir s'il y a un jour commun au sein d'une société. Quasiment toutes les sociétés depuis Babylone ont institué une journée de rupture, un jour qui peut être tabou durant lequel toutes les activités sont prohibées comme en Polynésie ou avec le shabbat juif et le dimanche victorien dans l'Angleterre du XIX<sup>e</sup> siècle.

En France il n'y a pas d'école le dimanche, comme partout en Europe. C'est donc le jour du lien social et familial. Nous pouvons remettre cela en cause, mais c'est remettre en question un lien social, et il faut alors donner, c'est la nécessaire contrepartie, une autonomie totale pour que les personnes se retrouvent sur une base temporelle, qu'ils puissent choisir les moments durant lesquels ils ne travailleront pas. Le dimanche, les personnes veulent des activités qui fassent lien social, mais ils voudraient également un peu plus d'animation.

Un autre aspect très important est effectivement la question du genre. Dans le commerce, le travail du dimanche concerne surtout les femmes. Il en va de même dans la santé. Vous avez raison et c'est bien pour cela qu'il conviendrait de réfléchir à ces dimensions sociales du travail dominical avant d'en décréter l'extension.

### Thérèse RABATEL

Aujourd'hui le travail du dimanche est mis en avant avec des justifications de nature économique, comme étant créateur d'emploi. Cela ne me convainc pas : le budget consommé le dimanche ne l'est pas un autre jour. En dehors des zones touristiques, je ne vois pas comment le travail du dimanche peut créer des emplois.

Par ailleurs, la différence entre la bibliothèque et le magasin de bricolage est la gratuité. Ouvrir la bibliothèque le dimanche est une politique sociale : cela permet d'avoir une activité gratuite. Même les musées et les cinémas sont payants, mais pas la bibliothèque. Le dimanche est en outre la possibilité d'avoir des activités autres, en famille ; ce qui offre aussi des parenthèses de convivialité.

### Benjamin PRADEL

Travailler le dimanche a également un impact très marqué pour les activités du samedi soir, qui génèrent une activité économique importante. Toute cette consommation du samedi soir peut disparaître avec le travail du dimanche.

### Jean-Yves BOULIN

Vous avez tout à fait raison. Dans les entretiens que nous avons menés, il apparaît que les travailleurs du dimanche doivent évidemment abandonner les activités du dimanche, mais également toute une partie de celles du week-end. Le samedi et le dimanche sont complémentaires, et non pas substituables. Plus de 80 % des personnes qui travaillent le dimanche travaillent également le samedi. Ce sont donc les possibilités de loisir et de sociabilité souvent amicales du samedi soir qui doivent être mises de côté.

En ce qui concerne l'emploi, nous avons des données. Une étude a été menée en 1990, avec notamment l'Insee et la Banque de France. Elle montrait qu'à moyen long terme l'effet sur l'emploi était au mieux neutre, voire négatif. Le CREDOC a réalisé une étude très fouillée en 2008 qui aboutissait à des résultats semblables.

Nombre de ces prédictions positives en matière d'emplois procèdent à des simulations à partir d'exemples étrangers (Canada, USA ou Pays Bas). Mais comment peut-on sérieusement comparer les effets sur l'emploi dans le cas des Pays-Bas où les magasins, avant la réforme de 1996, devaient fermer en semaine à 18 h, le samedi à 17 h et tout le dimanche, avec la France où les commerces ferment en semaine entre 19 h et 20 h selon les agglomérations, souvent à 22 h s'agissant des grandes surfaces, y compris le samedi, et où les commerces alimentaires sont ouverts le dimanche matin. Ces simulations n'isolent pas l'impact de l'ouverture du dimanche et sont donc peu sérieuses.

Par ailleurs, le travail du dimanche entraîne des surcoûts (énergie, salaires augmentés, maintenance/nettoyage un jour de plus) : il n'est

rentable que si vous prenez des parts de marché sur de vos concurrents qui eux ne peuvent pas ouvrir le dimanche. C'est typiquement une situation connue sous le nom de dilemme du prisonnier : si tout le monde ouvre, tout le monde perd, si l'un ouvre pendant que les autres ferment il empêche la mise, mais l'autre va alors ouvrir et l'on se retrouve dans un jeu à somme négative

Un argument mis en avant en faveur du travail du dimanche est que la consommation du dimanche peut constituer une activité familiale. Les courses constituent une activité du quotidien, mais ne font pas partie des plus appréciées, même si l'aspect rébarbatif est un peu réduit par le caractère familial. Cela reste du travail domestique.

# LA VILLE SERVICIELLE EST COLLABORATIVE ET COPRODUCTIVE

Denis BERNADET

Nous allons maintenant aborder les thèmes de la ville collaborative et de la ville coproductive

## 1. L'USAGER AU CENTRE DE LA PRODUCTION DE SERVICES : L'EXEMPLE DU LABORATOIRE TEMPORAIRE D'INNOVATION GARE REMIX

Caroline RICHEMONT

Responsable du Pôle Marketing Public, Métropole de Lyon

Lucie VERCHERE

Chargée de mission temps et services innovants, Métropole de Lyon

**Caroline RICHEMONT**

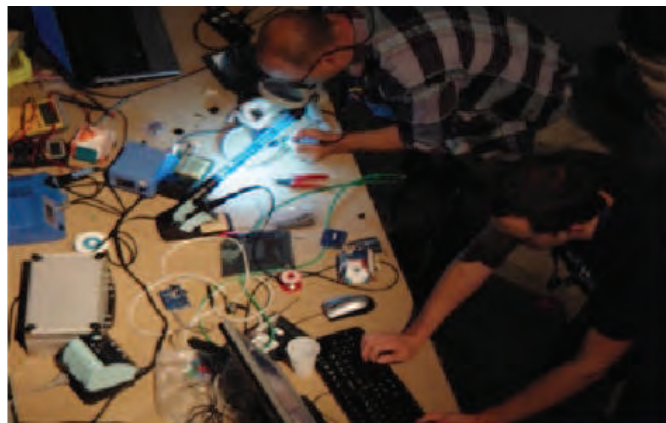
La ville est dite coproductive en raison de la nature même des services. Les services sont différents des infrastructures même s'ils peuvent être liés. Pour produire un service, il y a nécessairement une interaction entre des utilisateurs, des agents, un « back-office » et des interfaces diverses. Et la conception d'un service - qu'il soit privé ou public - doit prendre en compte tout cet écosystème de relations.

Cela suppose d'impliquer les usagers aussi en amont que possible, c'est-à-dire concevoir les services et leurs modalités avec les publics, les agents, les élus, tous les partenaires impliqués dans la production de ce service.

C'est cette co-production que nous avons expérimenté lors de *Gare Remix*, en s'inspirant de l'expérience *Museomix* au musée gallo-romain. *Museomix*, lancé en 2012, c'est mettre un musée à disposition de plusieurs dizaines de participants qui s'installent dans le musée pendant trois jours. Ils réfléchissent et travaillent ensemble sur des façons de mettre en valeur les collections afin qu'elles aient du sens vis-à-vis des usagers. Il peut ainsi s'agir d'animer des maquettes, ou de compléter les présentations par du son ou de la lumière ou de repenser complètement certaines interactions. C'est un travail continu sur trois jours pendant lequel tous s'investissent pour aboutir à des prototypes de service. Ces derniers sont présentés dans le musée pour que les visiteurs puissent interagir avec eux et apporter leurs retours.



Bien accueillir la retraite- Carsat du Rhône@plausiblepossible



@Museomix

Dans la lignée de *Museomix*, Il existe de nombreux autres exemples de ce type de démarche de co-conception. L'idée est chaque fois de travailler en se plaçant du point de vue des usagers, de les associer à certaines étapes. Toutes les personnes impliquées sont donc sur un pied d'égalité - sans leur casquette de technicien, d'élus, de chef de projet, d'expert ou autre ; on se place tous dans la position de l'utilisateur. Et on part tous ensemble d'une même page blanche.

Nous sollicitons tout le monde sur la base de l'expertise d'usage, c'est-à-dire de sa propre expérience. Et ce travail collectif facilite fortement l'appropriation de projets ensuite.

Autre changement dans la méthode, cette démarche débouche sur la production de quelque chose de concret, un prototype. Ce n'est pas encore le produit parfait, mais une sorte de «version bêta», prête à être testée, ajustée et améliorée avec l'utilisateur directement.

C'est une approche qui est encore émergente en France, mais elle se développe de façon marquée notamment en Europe. Des partenariats existent notamment avec des structures de design de service, ou avec des associations, telle que «la 27ème région», par exemple. Ces démarches sont largement tirées par le design de services, mais plus globalement par l'idée d'innovation «ouverte», en association avec les usagers et toutes les parties prenantes.

Ce sont tous ces éléments qui nous ont inspiré pour l'expérience *Gare Remix*.

### Lucie VERCHERE

Nous sommes partis d'une question : et si nos lieux d'interconnexion devenaient de vrais lieux de vie où nous passerions des moments choisis et non plus subis ? Ces réflexions sont issues entre autres d'une réflexion du conseil de développement du Grand Lyon.

Il en est né l'idée d'un laboratoire d'innovation temporaire en gare Saint-Paul afin de remixer la gare. Pendant trois jours, en avril 2015, nous

avons donné libre cours à des communautés créatives pour concevoir les prototypes des services de demain en gares. Les objectifs étaient ambitieux :

- ▮ inciter à une mobilité plus durable ;
- ▮ expérimenter de nouvelles collaborations ;
- ▮ concevoir une ville plus innovante et agile.

Le tout avec et pour les usagers, en faisant de l'innovation ouverte puisque les résultats sont en « open source ».

Le travail amont a consisté à réunir tous les partenaires privés et publics (Région Rhône Alpes, SNCF, Sytral, Ville de Lyon) pour préparer cette collaboration. La particularité et l'intérêt de l'événement réside avant tout dans la méthode de travail qui amène dans un temps très court à revisiter un lieu, ses fonctions, et ses usages. La gare a ainsi été transformée en laboratoire d'usages et d'idées de type FabLab, dans une dynamique de quartier qui pose ainsi la question du renouvellement des formes d'engagement citoyen.

*Retrouvez tous les détails et résultats du projet :  
<http://www.millenaire3.com/articles/gare-remix>*



Après 3 jours, 7 prototypes ont ainsi été conçus, dont 2 que la SNCF souhaite développer :

- ▮ le brise-glace : l'idée est de créer des échanges sociaux entre les personnes qui voyagent ensemble en s'inspirant de la logique du brise-glace ;
- ▮ la vélorution : utiliser les vélos stockés en gare la journée, mais également faire de l'exercice et développer un jeu collaboratif et interactif.

Les principaux enseignements de cette expérience, qui seront concentrés dans un guide prochainement publié, sont que cette méthode permet de :

- ▮ faire la ville plus innovante, plus agile, avec et pour les usagers ;
- ▮ construire l'action publique, en mode transversal et partenarial ;
- ▮ créer de la valeur économique et sociale sur le territoire ;
- ▮ constituer une communauté locale d'innovateurs prête à être à nouveau mobilisée pour d'autres opérations similaires ;

- développer de l'innovation ouverte, avec des prototypes en licence libre.

*Un film sur l'expérience Gare Remix est projeté. Vous pouvez le retrouver ici : <http://garemixsaintpaul.grandlyon.com/>*

*Retrouvez l'intégralité du diaporama de présentation ici*

### Denis BERNADET

Il y avait eu amont un processus de sélection des remixeurs, et d'appropriation du lieu.

### Alain RENK

Je trouve ce projet très intéressant, quelle que soit sa taille, parce qu'il traite la complexité du réel. La gare a continué de fonctionner normalement pendant cette opération. L'important n'est donc pas tant l'échelle que la complexité des sujets abordés.

Pour autant, lorsque j'ai été invité ici, le terme de ville servicielle m'a tout de suite gêné. Pourquoi ne relisez-vous pas le travail que vous avez réalisé à l'aune des communs ? Vous avez parlé d'une communauté créative. Vous avez travaillé avec des règles, une gouvernance. Et vous avez mis à jour une ressource. Communauté, règles, et ressources constituent un commun, en l'occurrence un commun urbain.

Ces expériences sont extraordinaires. Tous les membres des systèmes classiques, par exemple les élus, en sont très surpris et enthousiastes. Ce sont de vrais moments d'échange.

En outre un autre aspect important est celui de la confiance. Lorsque nous parvenons à faire passer la complexité de nos métiers et à apporter des éléments en dehors du radar des professionnels, cela crée un respect et une confiance mutuels.

En matière d'urbanisme, je ne comprends pas qu'à partir de ces expériences, qui existent depuis plusieurs années et sont fructueuses à chaque fois, nous ne cherchions pas à faire exister des communs urbains dans tous les quartiers ANRU. Au contraire, les règles posées conduisent parfois, au nom de la co-construction, à enlever des communs urbains dans ces quartiers. Il n'y a pas besoin de se protéger derrière des procédures ni de raison d'avoir peur des habitants. L'importance est forte de faire ce type de démarche, même plus courte, sur ces espaces.

La transition et la transformation des villes doivent intervenir, en lien avec les modes de vie, et ce changement ne peut qu'être construit avec les populations, entre les habitants et les professionnels. Il y a des méthodes, mais le mouvement ne se répand pas. Je ne le comprends pas.

### Emile HOOGE

Je suis tout à fait d'accord sur le sujet des communs. Une des principales motivations de l'implication des usagers était en l'occurrence le



sentiment de contribuer à la construction d'un commun. Il était posé dès le départ que ce qui serait construit ne serait accaparé par personne, mais mis en commun.

Pour ce qui est de la définition, je ne suis pas convaincu que la ville servicielle s'oppose à cette logique de commun. Elle comprend des services privés et marchands, mais aussi publics ou proposés par ces communs. Les services sont produits par la communauté, l'entreprise, ou un acteur public, mais ils apportent tous une expérience ou un service aux habitants. La ville servicielle combine ces façons de rendre service. Il faut un bon équilibre entre ces trois modalités, car la ville des communs ne fonctionne pas encore de façon autonome.

### **Caroline RICHEMONT**

Le concept de ville servicielle touche également nos modes d'organisation. « Gare remix » est une expérience très enthousiasmante, qui renvoie aussi à des questions d'organisation interne et de volonté. Nous avons été portés par des personnes, en interne et chez nos partenaires, qui étaient vraiment motivées pour mener à bien ce projet. Nous avons délibérément allégé ou remodelé certaines procédures pour permettre cette organisation, ce qui questionne aussi ce que je regroupe sous les termes de « back-office » et d'« organisation interne ». Partir de la logique de l'utilisateur, c'est précisément ignorer momentanément qui est en charge de quoi et quelles sont les logiques internes. Ce processus permet de renouer avec le service au sens propre, à charge pour nous dans un second temps de nous assurer que les relations entre les partenaires et l'organisation sont fluides.

### **Patrice VUIDEL**

Un service est une coproduction et une relation entre le fournisseur et l'utilisateur. Quelle place ont pris les personnes qui sont au quotidien en charge de la production du service, par exemple les personnels SNCF, les commerçants proches ?

### **Lucie VERCHÈRE**

Nous avons mené un important travail en amont avec la SNCF, tant au niveau de la direction régionale que des équipes de la gare. Toutes les équipes ont été très impliquées. Le réflexe est devenu : « c'est possible ! ».

### **Denis BERNADET**

Qu'en est-il des riverains ?

### **Lucie VERCHÈRE**

Nous avons reçu beaucoup de visites de riverains. Une association s'est ainsi mobilisée pour remettre en marche l'horloge de la gare.

### Émile HOOGE

Un quart des personnes impliquées était des riverains et usagers proches. Ils sont spontanément allés solliciter les équipes SNCF ou les commerçants de proximité, afin d'enrichir les expérimentations.

### Geneviève BRICHET

Il faut réaliser un prototype avant de mener un projet. Cependant quand des personnes s'impliquent pour mener ce travail, et qu'il est bien reçu, il faut des suites. Quelles seront-elles ?

### Lucie VERCHÈRE

Nous avons réuni les 42 personnes impliquées en amont avant l'opération, et les règles étaient claires : elles allaient réaliser des prototypes qui auraient peut-être une vie par la suite, avec eux ou non. Le sachant, toutes ont été volontaires.

Nous sommes en train de travailler avec la SNCF pour étudier comment développer ces prototypes, et les équipes de l'opération seront les premières informées.

### Anne-Charlotte RIEDEL

Il y a eu des contacts avec les commerçants locaux, mais les deux prototypes retenus relèvent des services de la SNCF. Nous avons le sentiment que le donneur d'ordres reste la SNCF, et qu'il n'y a pas eu d'appropriation du quartier, de la population.

### Lucie VERCHERE

Il y avait également un prototype plus axé sur la vie du quartier et le commerce local.

## 2. ÉCONOMIE COLLABORATIVE : QUAND LES CITADINS FONT LA VILLE SERVICIELLE DE PAIR-À-PAIR

### Émile HOOGE

Consultant et directeur associé de Nova 7

### Émile HOOGE

Les services que vous avez imaginés lors de l'atelier de ce matin, comme ceux proposés dans le cadre de Gare Remix, sont pour beaucoup des services que les personnes se rendent entre elles. Il s'agit très souvent de mettre en relation les citoyens ou habitants du territoire afin qu'ils se rendent service. Dans le cadre de Gare Remix, il est ainsi beaucoup question de mise en relation et d'interaction entre les participants.

Peut-être cela correspond-il à l'air du temps, ou peut-être est-ce induit par le processus de coproduction, mais en tout état de cause cela me paraît intéressant.

D'après ce que j'ai vu, il n'y a pas eu, que ce soit dans le cadre de l'atelier de ce matin ou de *Gare Remix*, de propositions de nouveau service public ou de nouveau commerce. Cela me paraît significatif : dans la ville servicielle, il y a une place pour tous ces services du commun, ces services de pair-à-pair. Ils sont l'objet d'étude de l'économie collaborative.

Les enquêtes de l'Observatoire des Consommations émergentes montrent que près de 50 % des personnes se vendent ou s'échangent des produits et services de particulier à particulier. Ces services font partie de la vie quotidienne d'une population de plus en plus importante. Il existe de nombreux modèles de fonctionnement et d'organisation dans ce domaine.

Le premier modèle, le plus utilisé, est celui des marchés de redistribution : ce sont des plateformes de troc, d'échange, ou de vente de produits d'occasion. C'est typiquement le modèle d'*eBay* ou du *Bon Coin*, mais aussi des zones de gratuité et d'échange comme *Freecycle.org*. Ces modèles bousculent les chaînes de consommation classiques. Ils présentent également des bénéfices environnementaux en allongeant la durée d'usage.



Le deuxième modèle est celui des plateformes d'accès. Le plus connu est *Airbnb*. Il n'y a pas de transfert de propriété, mais la possibilité de bénéficier d'un usage. Il y a également des modèles non marchands à base de prêts gratuits, comme les échanges de services entre voisins. Ces systèmes permettent de mieux utiliser des actifs inutilisés ou ressources dormantes, ce qui est donc également bénéfique pour le fonctionnement de la ville servicielle.

Le troisième modèle est celui des plateformes de services entre pairs. Les habitants se rendent service, de façon marchande ou gratuite. C'est typiquement l'exemple du covoiturage, mais aussi des prêts d'argent entre individus ou des échanges d'heures de service avec ou sans transaction monétaire.

La plupart de ces systèmes apportent de la valeur à l'utilisateur et valorisent également la dimension humaine autour de ces relations de services.

Le quatrième modèle est celui de la mutualisation de ressources : partage de véhicules et de moyens de transport, de locaux (espaces de coworking, FabLab). Ces dispositifs transforment le modèle de la propriété, et favorisent les organisations de type coopératif.

Enfin le dernier type de modèle est le modèle coopératif. Les personnes collaborent pour produire ou acheter en commun : partage de production énergétique, achats groupés, coopération dans l'habitat. Ces dispositifs renforcent la capacité d'agir de chacun dans la ville et leur faculté à se rendre service entre eux.

L'ensemble de ces modèles présente des points communs qui soulèvent par ailleurs des questions du point de vue du territoire. Ils mettent en réseau une multitude d'individus de façon horizontale, qui dépassent en général les frontières des territoires classiques. C'est ce qui fait une part de leur succès avec des territoires ouverts. Par ailleurs, ces modèles brouillent les frontières entre les rôles habituels : acheteur/vendeur, producteur/consommateur, prestataire/utilisateur. Cependant cela soulève la question de savoir jusqu'où aller : les personnes peuvent finir par se sentir contraintes par cette production de services pour les autres.

Troisième point commun à ces dispositifs, ils comprennent souvent de nouveaux types d'intermédiaires : il peut s'agir de plateforme marchande, mais aussi d'intermédiaire public (systèmes de vélos partagés, covoiturage municipal). En tout état de cause, ces intermédiaires bousculent le mode de production classique de la ville. La question est de savoir comment les intégrer, travailler avec eux, les réguler.

**Nouveaux intermédiaires : plateformes/coopératives**



Quatrième point commun, avec ces modèles, de nouvelles formes de contributions et de rétributions apparaissent. Certains modèles conservent des échanges et transactions marchands, mais d'autres reposent sur des échanges non monétaires ou la construction de biens

communs. La question pour la collectivité est de savoir comment valoriser la richesse produite et valoriser le temps ainsi consacré à cette production.

Si nous développons la ville servicielle sur cette logique de pair-à-pair, un enjeu essentiel est celui de la qualité du service produit. L'évaluons-nous de la même manière quand nous sommes face à un professionnel et quand nous traitons avec un particulier ? En tout état de cause, nous devons être assurés de la qualité du service fourni. *BlaBlaCar* a ainsi mis en place le modèle DREAMS, qui repose sur 6 critères :

- ▶ la personne est identifiée ;
- ▶ elle est évaluée par ses pairs ;
- ▶ elle s'est engagée à venir ;
- ▶ elle est active et a déjà transporté des personnes ;
- ▶ la plateforme joue un rôle de modération, de tiers de confiance ;
- ▶ la personne est intégrée dans la société par exemple via les réseaux sociaux.

Sur cette base, la personne peut alors être considérée comme aussi fiable qu'un professionnel ou un proche, sans pour autant le connaître. C'est un sujet intéressant : ce modèle doit-il être repris pour le développement des services sur le territoire, et quel pourrait être le rôle de la puissance publique ou des usagers ?

Le deuxième enjeu important est celui de l'ancrage de la valeur créée sur le territoire.

### Alain RENK

Classez-vous Uber dans l'économie collaborative ?

### Émile HOOGE

C'est toute la question. Cette économie de partage crée de la valeur, et pose des questions. Si la valeur est créée sur le territoire entre voisins, elle reste sur place. Mais si elle est médiatisée par des plateformes, où va la part ainsi captée par ces intermédiaires ? Les collectivités pourraient être motivées pour créer de telles plateformes sur leur territoire. Les coopérateurs pourraient également être actionnaires de la plateforme. Il existe un courant qui se développe dans ce sens. En outre, il convient de déterminer comment rétribuer justement les personnes qui travaillent sur ces plateformes. C'est toute la question du statut et de la rémunération des chauffeurs *Uber*, qui sont des indépendants non-salariés : quels sont leur statut, leur mode de rémunération, leur sécurité sociale ? Nous devons peut-être nous interroger sur les moyens d'apporter des garanties sociales à tous ceux qui travailleront sur ces plateformes, en louant leur logement ou leur voiture. À défaut, il faudra réguler et interdire les pratiques non conformes.

Derrière ces pratiques d'échanges et de transactions entre particuliers, il y a enfin de véritables enjeux de solidarité. Le modèle de la ville servicielle induit le risque d'une double dérive, en matière d'équité et de solidarité. Nous pourrions ainsi être confrontés à une forme de segmentation par le haut : seuls quelques-uns, ceux qui disposent d'un smartphone des plus performants et qui ont du temps à y consacrer, pourraient accéder au service et s'inscrire dans ces démarches. Il faut veiller à donner un accès large à ces dispositifs. Le second risque est à l'inverse celui de la segmentation par le bas : ces services ne sont-ils pas en train de se substituer à des pratiques de solidarité existantes ? De mon point de vue, pour aborder toutes ces questions et en dépasser les limites, une des voies prometteuses est d'aborder ces services comme des communs.

*Retrouvez l'intégralité du diaporama de présentation ici*

### **Denis BERNADET**

Donner de la valeur au temps est effectivement une question complexe.

### **Teddy DELAUNAY**

Je travaille en tant que doctorant sur le covoiturage de courte distance dans les territoires ruraux. Un enjeu important est celui de la façon dont la puissance publique peut envisager la disparition de service public au profit du développement de ces services, par exemple des lignes de bus remplacées par du covoiturage. Les logiques collaboratives n'apportent pas de garantie d'universalité et d'équité.

### **Gilles VESCO**

En tant qu'élu, ce sont des démarches que nous avons accompagnées depuis le lancement de Vélov', qui était une des premières plateformes collaboratives mises en place. Nous constatons qu'il y a de la coopération entre les usagers de Vélo'v. L'esprit des plateformes collaboratives de ce type est que ceux qui s'en servent créent le service. La logique est toujours la même, à savoir celle des biens, services, ou lieux communs. En ce qui concerne le covoiturage, nous avons identifié cette question comme le prochain sujet à traiter. Le Grand Lyon s'est fixé comme objectif de sa politique mobilité des transports propres et partagés. Déjà lorsqu'ils sont partagés, ils sont par définition plus propres. Nous poussons les usagers à utiliser les transports en commun, Vélo'v, ou Bluely. C'est assez facile, ce sont des services publics, quel que soit le montage retenu. En matière de mobilité, il s'agit à chaque fois de partenariats public/privé. Nous ne savons pas aujourd'hui opérer sans le privé.

Les voitures doivent être partagées. C'est inévitable. 20% des ménages surendettés sont dans cette situation à cause de la voiture, qui représente un coût de 450 euros par mois pour une personne au revenu

médian. Les collectivités ne peuvent plus non plus payer des extensions des voies de tramway ou de métro, ainsi que du nombre de rames. Le coût est de l'ordre de 200 millions d'euros par kilomètre. Nous voulons ainsi prolonger les voies actuelles jusqu'aux hôpitaux de Lyon sud, soit 2 kilomètres supplémentaires : c'est un budget de 400 millions d'euros. Nous allons également automatiser la ligne B et rajouter deux voitures sur la ligne D, soit 800 millions d'euros, mais nous atteignons les limites de ce qui est possible.

Le covoiturage doit être un service public. La voiture doit tendre vers un transport public. Pour les collectivités, il est relativement facile de mettre en place des services publics, mais en l'occurrence il s'agit d'une offre privée. Nous ne pouvons donc qu'accompagner. Nous ne pourrions plus penser la mobilité urbaine sans le covoiturage.

En 2020, il faut 1,5 personne par voiture. Donc il faut du covoiturage dans au moins une voiture sur deux. Les deux tiers de la part modale voiture particulière seront donc en covoiturage, soit 30 % du total modal. Vous travaillez donc sur 30 % de la part modale. Cela ne passera que par de l'accompagnement.

Nous avons mis en place la plateforme Grand Lyon covoiturage, ainsi que les aires de dépôt et de prise en charge, au nombre de 40 à ce jour. Nous aurons également des parkings covoitureurs, et les voies dédiées, qui interrogent la façon de le savoir automatiquement. Une fois encore, c'est une offre privée, il faut donc trouver les effets de levier pour l'accompagner.

### 3. « GRAND TÉMOIN » SUR LES EXPÉRIENCES DE « FAIRE LA VILLE COLLABORATIVE »

#### Alain RENK

Architecte urbaniste, cofondateur 7 milliards d'urbanistes, HOST et UFO, conseiller stratégique pour la ville Institut Mines Télécom

#### Alain RENK

Ce qui est important de notre point de vue, c'est qu'un autre monde est en train d'arriver. Nous n'en sommes qu'aux prémices de la révolution numérique. Le travail mené en termes d'optimisation, à Lyon comme dans d'autres villes est important. Pour autant l'optimisation à l'accompagnement est loin de suffire. Nous avons beaucoup à désapprendre.

À titre personnel, j'ai créé une start-up, et à ce titre je suis financé par l'Union Européenne. Aux États-Unis, les start-ups cherchent à atteindre l'innovation gap, c'est-à-dire le point à partir duquel les start-ups permettront de créer de l'emploi. Cependant rien ne garantit qu'il soit possible d'atteindre ce stade. Pourtant de nombreuses villes développent l'innovation, et j'en suis un bénéficiaire. Ces start-ups

reprennent des services déjà existants, mais avec des outils plus rapides et souples. Ainsi, aujourd'hui, les outils des urbanistes sont de fait vraisemblablement à la portée du plus grand nombre.

Les communs constituent un système qui ne relève ni de l'économie privée ni de l'économie d'État. Nous devons changer notre façon de réfléchir, qui est centrée sur la propriété. C'est toute la thématique du droit d'usage. L'usage fonde le droit.

Les services viennent bousculer les services publics, d'une façon très intéressante, en se centrant moins sur les questions administratives, de protection, qui sont cependant importantes et imposent des difficultés à la sphère publique. C'est une façon très intéressante de rénover les services publics.

À partir du mot service, j'entends également une référence à celui qui sert et celui qui est servi. Nous défendons l'idée de la ville contributive, mais tout le monde ne contribue pas à tout en même temps. Même s'il est de plus en plus question d'économie collaborative, nous savons cependant bien que nous sommes confrontés, en termes de proportion, à de la captation de valeur. Je défends ce que vous faites, et que je pratique également de temps en temps, mais le partage de la valeur entre les grands groupes et les jeunes chercheurs qui inventent de nouveaux outils n'est pas favorable à ces derniers. Ce n'est pas soutenable dans la durée et cette situation sur les questions de création est de plus en plus critiquée. Les grandes entreprises disposent de services juridiques très efficaces qui sont en mesure de capter, protéger, et exploiter les innovations ainsi développées. Nous ne devons pas être naïfs.

En 2011, nous essayions de mettre en œuvre un outil d'urbanisme collaboratif numérique. Aujourd'hui, il fonctionne. Le projet *Wikibuilding* un bâtiment de 10 000 mètres carrés, largement conçu de façon collaborative «à très haute dose» : dans les modes de conception, dans son utilisation par les habitants, mais également dans les relations avec la vie du quartier. Il s'agit d'un concours lancé dans le cadre de l'opération Réinventer Paris, et l'ONU-Habitat a vu dans ce projet ce qui lui manquait dans le cadre de son programme mondial de résilience urbaine. L'ONU parie sur l'intelligence distribuée, avec des inflexions fortes en termes de population, de développement économique. L'idée est que les politiques publiques doivent permettre des actions dans le cadre desquelles les habitants prennent en main une transformation du territoire, qui contribuera à lutter en partie contre les éléments qui peuvent détruire la ville, comme par exemple des crues ou la précarité, afin d'apporter tout de suite une amélioration de la qualité de vie. Des indicateurs sont développés pour mesurer cette dimension et vérifier la résilience, qui est jugée comme essentielle à la réussite des projets.

*Une vidéo sur le Wikibuilding est projetée.*



## Commentaires lors de la vidéo :

Ce sera un outil en open source qui permettra à de petits collectifs de poser un certain nombre d'éléments, de former directement de l'imagination publique. Il faut être optimiste et... attentif aujourd'hui car il y a de grandes perspectives et nous avons les outils -des outils primés dans les concours- mais il faut que les élus et les services passent à l'échelle supérieure. Le collaboratif doit aussi s'accompagner dans la durée.

### Annick CHARLOT

Un grand merci aux Temporelles de nous avoir accueilli. Nous allons partager avec vous une expérience chorégraphique, une expérience du temps dans la gare de Lyon Part-Dieu. Or la gare... continue de vivre pendant cette prestation de danse. Cette dernière est un fragment d'une histoire complète qui sera présentée le 6 & 7 mai 2015, avec la maison de la Danse de Lyon. Le spectateur sera alors invité à partager 24 heures avec nous, en plusieurs épisodes. Il s'agit d'une histoire d'amour, de temps, d'urbain avec aussi une dimension numérique pour les parties narratives que les spectateurs ne verront pas dans la danse. Il s'agit de l'histoire de 3 personnages, 2 femmes et un homme. L'une des femmes tente de reconstruire une histoire d'amour passée... et part ainsi à la découverte de plusieurs villes. Les deux autres danseurs joueront certains de ses propres moments de vie.

Ce soir, elle arrivera dans cette ville qu'elle ne connaît pas, par le train de 18h56, venant de Paris. Et... Laissez-vous guider.



©GILLES AGUILAR



# LA VILLE SERVICIELLE MET EN ŒUVRE DE NOUVEAUX PARTENARIATS

Denis BERNADET

La question que nous abordons ce matin est de savoir comment la ville servicielle crée de nouveaux partenariats, de nouveaux modes de faire la ville. Cette interrogation a traversé toutes nos thématiques hier, mais aujourd'hui elle sera au cœur des discussions. Nous commençons avec un propos sur l'économie urbaine.

## 1. LA VILLE SERVICIELLE, UNE VILLE COPRODUITE

Isabelle BARAUD-SERFATY

Maître de conférence à Sciences Po Paris, consultante en économie urbaine et fondatrice d'IBICITY ([www.ibicity.fr](http://www.ibicity.fr))

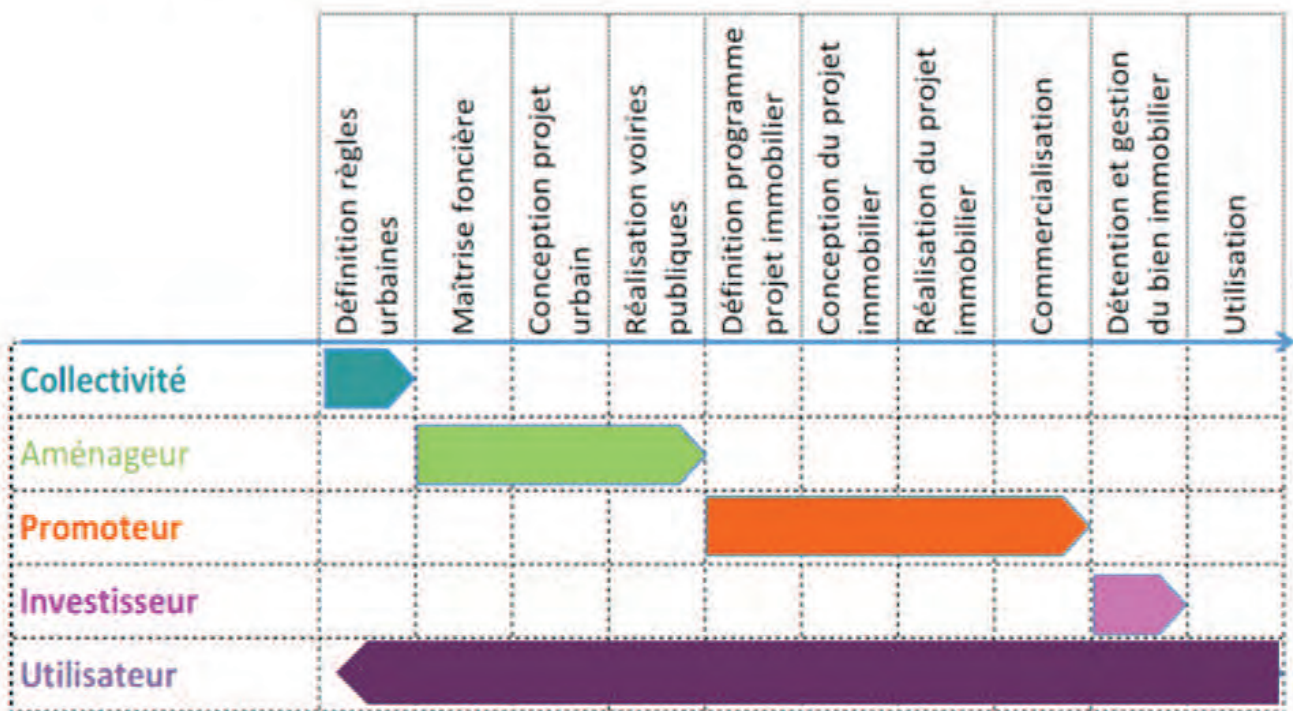
**Isabelle BARAUD-SERFATY**

Je suis consultante en économie urbaine et enseignante sur les acteurs privés de la ville, c'est ce qui m'a amenée à m'intéresser à la question des nouveaux modes de construction de la ville en partenariat.

La ville servicielle est d'abord une ville coproduite et témoigne de la montée en puissance de l'habitant/usager/consommateur. Cela signifie que nous passons d'une logique d'offre à une logique orientée vers les solutions. À titre d'exemple, Ikea se présente comme un opérateur de covoiturage pour faire venir les clients vers son magasin, ou Peugeot comme un opérateur de mobilité. C'est une tendance qui se développe depuis quelques années. C'est une idée que nous retrouvons en particulier dans le domaine de la mobilité, avec une construction de l'offre en fonction de l'utilisateur. Ainsi, les autorités organisatrices de transport, qui sont multiples sur un territoire, opèrent toutes des moyens de transport selon des modalités différentes, mais le point le plus important est la relation avec l'utilisateur : il doit avoir une interopérabilité, c'est-à-dire des informations coordonnées, un réseau homogène, et idéalement un seul billet.

La place prépondérante de l'utilisateur final est une tendance qui s'accélère avec le développement du numérique. Même dans le secteur de l'habitat, cette rupture fondamentale se fait ressentir. La frontière en B2B et B2C s'estompe, ce qui modifie les stratégies des entreprises et les amène aussi à devenir des agrégateurs de service.

## Exemple : aménagement et immobilier



©. Baraud-Serfaty @ibicity

Par ailleurs, l'habitant/consommateur/usager devient également producteur. Ce n'est pas totalement nouveau (Wikipédia), mais c'est particulièrement marqué dans les secteurs de l'énergie, par le biais des bâtiments producteurs d'énergie par exemple, ou de l'économie du partage qui révèle et exploite les actifs sous-utilisés (covoiturage, partage de domicile). L'habitant peut aussi être auxiliaire des services publics. Le crowdfunding s'inscrit également dans cette optique, y compris pour des services ou espaces publics.

Par conséquent, de nouveaux besoins, voire de nouveaux métiers, apparaissent. Il faut en effet pouvoir opérer les plateformes d'interopérabilité et agréger l'offre. C'est par exemple le rôle de l'agrégateur, ou de l'optimisateur en temps réel, dans un secteur comme l'énergie : celle-ci ne se stocke pas, et la mutualisation doit par conséquent être opérée et optimisée en direct. Une des promesses de la ville numérique est celle du pilotage de la ville en temps réel, voire prédictive, ce qui renvoie à la question du temps.

En outre, ce phénomène accentue les recompositions des acteurs par secteur. À titre d'exemple, la production du cadre bâti était auparavant organisée de façon très séquentielle, avec l'utilisateur en bout de chaîne. Aujourd'hui, il remonte l'ensemble du processus. Ce mouvement s'inscrit dans le cadre d'autres recompositions : les promoteurs et investisseurs avaient déjà amorcé un mouvement de remontée de la chaîne de production, en lien avec les questions de maîtrise foncière et le fait que désormais l'essentiel de la ville se construit sur des tissus vivants, des

zones déjà bâties et des terrains urbanisés. Les collectivités n'ont par conséquent pas toujours les moyens d'acheter les surfaces. Contrainte financière et contrainte environnementale se rejoignent dans l'enjeu d'économiser les ressources : la mutualisation devient clef, entraînant de nouvelles relations entre aménageurs et promoteurs, et aussi de nouvelles formes urbaines, comme le macro-lot.

À l'inverse, des collectivités et aménageurs descendent à l'aval de la chaîne. L'objectif est notamment de chercher à maîtriser les prix de sorties des logements. Nous y sommes maintenant habitués, mais c'est relativement récent. L'opération 50 000 logements à Bordeaux en est un bon exemple en transformant les modes de faire en fonction des attentes. De la même façon, les opérateurs de construction peuvent devenir installateurs de panneaux photovoltaïques, ce qui n'existait pas auparavant.

Le mouvement de l'utilisateur s'accompagne donc d'une recomposition forte des acteurs secteur par secteur.

La ville servicielle est en outre saisie par la révolution numérique. Cette dernière n'est pas que technologique, loin de là. En lien avec une évolution des mentalités et la montée des enjeux financiers et environnementaux, elle constitue un changement profond de ce qui compose le moteur de l'économie. Le moteur de l'économie abondant et peu cher n'est plus le pétrole comme au siècle dernier mais est désormais la multitude des individus susceptibles de devenir producteurs ou d'échanger entre eux indépendamment des grandes organisations, publiques ou privées ; éléments expliqués par Nicolas Colin et Henri Verdier dans « L'âge de la multitude ». Cette révolution numérique s'accompagne en outre d'une autre rupture, qu'illustre et favorise l'essor des objets connectés : désormais, tout est connecté, et les secteurs se croisent de plus en plus : immobilier et énergie, mobilité et énergie, immobilier et numérique, etc. Les secteurs s'hybrident, et dans les neufs environnements susceptibles de créer de la valeur via les objets connectés que vient d'identifier Cisco (villes ; bureaux ; espaces commerciaux ; habitation ; véhicules ; usines ; espaces interurbains ; sites de production ; corps humain), tous concernent la ville...

Par conséquent, de nouvelles étapes apparaissent dans la chaîne de valeur de construction d'un quartier, par exemple : financement participatif ; thermostats intelligents ; équipage d'une route par le solaire ; systèmes de bâtiments intelligents, maquette numérique, etc.

De nouveaux entrants peuvent ainsi intégrer cette chaîne de valeur et se positionner demain en amont ou en aval.

La ville intelligente et servicielle devient par conséquent coproduite. Ce qui soulève la question de savoir qui doit la piloter.

Le *Boston Consulting Group* s'est penché sur la question à travers le secteur de l'automobile. Il a montré qu'auparavant un même constructeur réalisait toutes les étapes de fabrication d'un véhicule, depuis la conception à la vente en passant par la production. Progressivement, de

nouvelles étapes sont apparues, avec des intervenants spécialisés. C'est un processus de déconstruction-reconstruction de la chaîne de valeur. Cette dernière se fragmente donc, devenant un puzzle avec de multiples intervenants.

La ville est en train de connaître un phénomène analogue. Le *Boston Consulting Group* distingue quatre stratégies d'adaptation :

- ▶ l'orchestrateur : modèle Virgin, qui pilote l'offre globale, mais recourt à des spécialistes sur chacun des maillons ;
- ▶ l'intégrateur : modèle de Procter & Gamble, qui continue à tout réaliser ;
- ▶ le désintermédiaireur : modèle eBay, qui se place entre l'amont et l'aval pour maîtriser le marché ;
- ▶ le maître d'un chaînon : modèle Intel, qui contrôle une étape stratégique dans un secteur donné.

Cette grille de lecture peut être appliquée dans le domaine de la ville. L'intégrateur peut ainsi produire tout un îlot qui sera performant en termes d'énergie et un quartier saisi dans l'ensemble de ses composantes : c'est le projet Smartseille d'Eiffage à Marseille.

Pour l'orchestrateur, nous pouvons citer la SPL Lyon Confluence et Lyon Smart Community : pour la première fois, en 2010, on voyait tout le secteur d'acteurs appelés à intervenir.

En tant que maître d'un chaînon, IBM se positionne sur le créneau du traitement des données. Cette maîtrise des données permet de mettre en relation tous les services de la ville. De la même façon Google avec son projet Sidewalk.

Enfin le modèle désintermédié pourrait sans doute renvoyer à l'alliance entre Vinci et BlablaCar nouée en mars dernier. Les grandes entreprises cherchent à nouer des partenariats avec la multitude.

En tout état de cause, la question du pilotage se pose, en particulier pour les acteurs publics : comment maîtriser ces projets de plus en plus complexes et fragmentés, éviter de se retrouver entre les mains d'un unique opérateur, et quel doit être leur métier et leur positionnement dans la chaîne de valeur ?

Un autre sujet est celui de la maille à laquelle doit se construire la ville. Il existe dans ce domaine un double phénomène. Nous avons d'une part une miniaturisation des systèmes techniques, et d'autre part, les périmètres tendent à s'élargir.

Nous retrouvons également cette problématique en matière de stationnement. Pour qu'il soit bien géré, il faut une politique coordonnée entre voirie, ouvrages, transports en commun, mobilité, copropriété, fourrières, et certaines collectivités locales lancent des appels d'offres qui couvrent l'ensemble de ces périmètres et services.

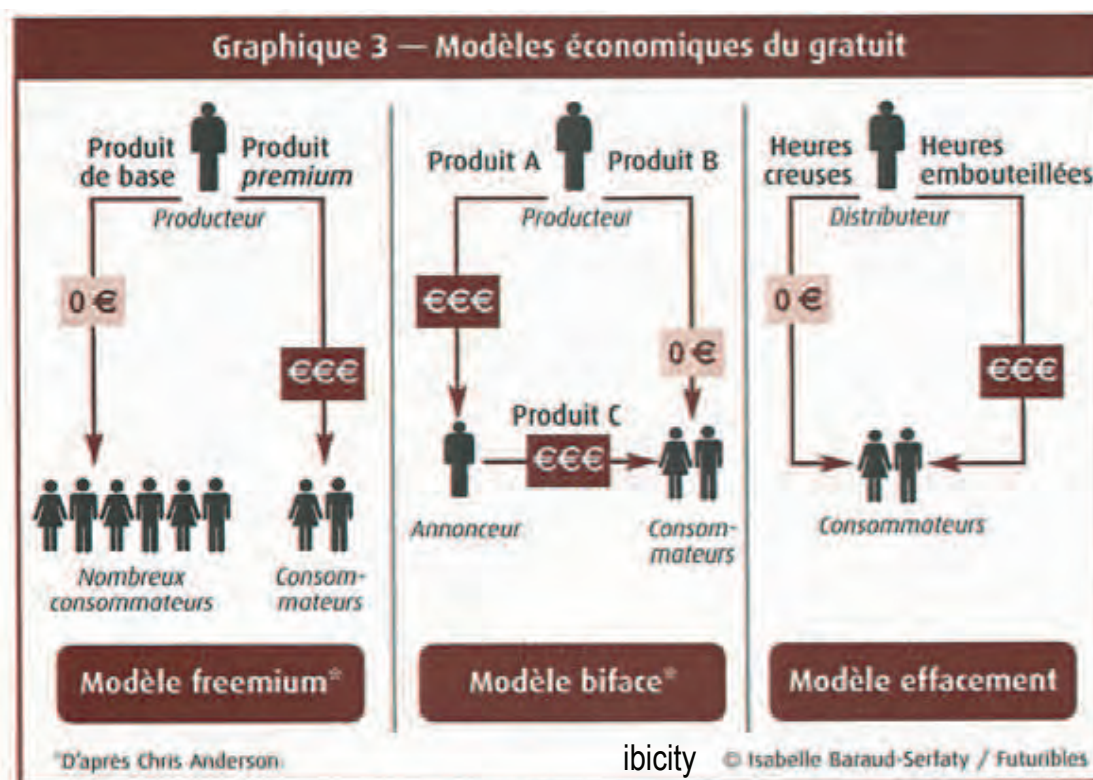
Enfin, nous devons nous poser la question du prix de la ville servicielle, qui est sous-jacent à la question : des services, pour tous ?

Dans le domaine de l'aménagement, l'idée est que les espaces publics sont libres d'accès et gratuits. Cela implique que ce sont les contribuables qui les paient, plutôt que les usagers ou l'acquéreur de programme neuf. La ville est gratuite pour l'utilisateur, financée par l'impôt et la plus-value. Ce modèle est menacé par la crise des finances publiques, le renchérissement des services, et le changement des mentalités. Peut-être y a-t-il un risque d'aller vers une ville low-cost avec une offre de service réduite à l'essentiel et des services annexes contre un supplément de prix. La question de savoir si c'est une ville pour tous peut donc se poser.

Une piste optimiste intéressante est l'importance de la notion de gratuité dans l'économie numérique. Cette dernière se fonde largement sur cette idée. Dans le numérique, la promesse de gratuité masque le fait que certains paient pour les autres. Il existe ainsi plusieurs modèles :

- ▶ le modèle *freemium* : les produits sophistiqués paient les produits de base ;
- ▶ le modèle biface : les recettes viennent des annonceurs et des utilisateurs ;
- ▶ le modèle de l'effacement : il est particulièrement présent dans le domaine de l'énergie, dans la mesure où elle ne se stocke pas, et signifie que les usagers des heures les plus demandées paient pour ceux des heures creuses.

Le modèle de l'effacement est pertinent pour l'énergie, mais au-delà pour tous les flux de la ville, notamment la mobilité et ses embouteillages. Cela rejoint les ajustements possibles entre offre et demande.



Ces modèles permettent de réinventer la gratuité différemment.

En outre, le numérique crée de nouvelles valeurs. Les données apparaissent ainsi comme un gisement de recettes. Le numérique ouvre par ailleurs des perspectives de meilleur recouvrement des paiements, et d'exploitation des actifs sous-utilisés (logement, voiture). Cela pose bien sûr la question de savoir si l'on peut tout marchandiser. De nouveaux modes de facturations sont également possibles, selon l'usage et selon l'usager.

Il est aussi possible de mettre en place de nouvelles structures de coûts et de nouveaux modes de production : dématérialisation, optimisation des consommations (mutualisation, offre ajustée aux besoins, pilotage en temps réel, prédictivité), zone de chalandise sans limite, économie circulaire, de la fonctionnalité, impression 3D...

Le numérique permet donc de réinventer les modèles économiques, avec de nouveaux systèmes de gratuité et modes de facturation. Pour que la ville servicielle soit ouverte à tous et non uniquement aux plus riches, il faut une approche plus large de ceux qui peuvent être les payeurs (utilisateurs et vendeurs de données, usagers des heures pleines, annonceurs, propriétaires de logements surdimensionnés)... qui ne se limitent plus aux 3 principaux payeurs historiques (propriétaire, contribuable et usager).

Par exemple, beaucoup de travaux portent sur la question du logement abordable mais aucun n'évoque Airbnb. Or, s'il est un acteur disruptif du

#### Les payeurs de la ville - avant



#### Les payeurs de la ville - demain



© ibicity

tourisme, il est d'abord un acteur disruptif du logement. La mise en place d'une ville servicielle pour tous impose de faire mieux coexister le monde de l'ancienne et de la nouvelle économie.

*Retrouvez l'intégralité du diaporama de présentation ici*

### **Denis BERNADET**

Vous parlez de l'utilisateur/habitant/utilisateur, mais il n'a peut-être pas envie d'être dans ces trois fonctions en même temps. Cela renvoie à la question du temps de l'utilisateur mais aussi du temps de la ville.

Par ailleurs, le temps du numérique est le temps réel. Ce sont de grands opérateurs privés qui maîtrisent ces processus, avec des systèmes très globaux. Cela renvoie à la question du temps de la collectivité vis-à-vis notamment de l'utopie numérique. N'y a-t-il pas un risque que la collectivité soit dépossédée de la fabrique de la ville ou de l'économie urbaine ?

### **Isabelle BARAUD-SERFATY**

En ce qui concerne votre première question, mon propos n'est pas de dire si les tendances sont bonnes ou mauvaises, mais de les décrire. Je ne porte pas de jugement de valeur. C'est aux habitants et surtout aux collectivités de se poser ces questions, mais pour pouvoir le faire, il faut qu'ils puissent s'appuyer sur une vraie analyse des phénomènes réels qui sont à l'œuvre

Pour les collectivités, la double menace est d'une part celle de s'en remettre complètement aux opérateurs privés, sachant que ceux-ci ont intérêt à avoir pour interlocuteurs des collectivités fortes, et d'autre part celle des habitants, qui peuvent se mettre en relation entre eux et choisir leurs investissements sans intervention de la collectivité, ce qui peut poser la question de l'utilité de cette dernière comme autorité décisionnaire. Certaines collectivités ont encore tendance à ne voir la révolution numérique que comme un mouvement technologique et considèrent que cela ne les concerne pas.

### **Patrice VUIDEL**

Vous décrivez la transformation de la chaîne de valeur. Cependant, je pense que nous devons sortir de cette logique industrielle de production, qui part du principe que les différentes dimensions de la valeur peuvent être dissociées pour les organiser sur la base de spécialisations. Dans la logique que vous avez exposée la performance tient donc à l'intégration, et vous avez également montré que des logiques de coproduction se développaient avec les usagers. Nous devons donc sans doute plutôt chercher à faire émerger un modèle d'écosystème collaboratif.



Votre propos fait écho aux actions d'accompagnement d'entreprises que je mène dans le secteur de la construction, du logement afin qu'elles se saisissent de l'économie de la fonctionnalité et se réorganisent autrement et dialoguent avec des collectivités dans l'idée que la performance est tenue par l'ensemble. Il faut réfléchir ensemble à la production et répartition de la valeur. Sinon, nous resterons dans un modèle qui de mon point de vue demeurera sous la coupe des dominants, entreprises de BTP ou sociétés de l'information.

#### **Isabelle BARAUD-SERFATY**

Le fractionnement correspond à une logique d'analyse. Si la valeur vient de l'agrégation, il convient de se positionner dans cette perspective. En outre, les chaînes de valeur éclatées constituent un écosystème. Je distingue les composantes à des fins d'analyse, mais la question est de savoir par la suite comment les regrouper.

#### **Patrice VUIDEL**

Nous devons discuter avec les opérateurs pour sortir de cette logique de chaîne de valeur, qui correspond à la production industrielle. La chaîne de valeur peut être découpée pour voir qui produit quoi et au final s'orienter plus vers un modèle de coopération.

#### **Isabelle BARAUD-SERFATY**

Ce que je présente n'est qu'une grille d'étude.

#### **Denis BERNADET**

Qu'en est-il de l'aval ? Le temps long de la ville est celui de l'usage, avec des questions de maintenance et de gestion. Retrouvons-nous cette recomposition des différents acteurs sur le temps long ?

#### **Isabelle BARAUD-SERFATY**

C'est un vrai défi pour les aménageurs et promoteurs. Il faut penser l'objet, l'investissement, sur le temps long. Ces opérateurs doivent se positionner sur cette échelle.

#### **Jean-Yves BOULIN**

Peut-être faudrait-il hiérarchiser tous les éléments que nous plaçons dans le terme de révolution numérique. Certains ne font que prolonger des mouvements anciens, tandis que d'autres sont de vraies innovations. L'imprimante 3D est de mon point de vue une véritable révolution, une rupture, tandis que le reste est je pense plutôt une poursuite des tendances précédentes, qui repose la question du contrôle. Il convient de veiller à ce que l'habitant ne soit pas instrumentalisé et à ce que la logique de coopération ne disparaisse pas au profit de celle de la chaîne

de valeur. Il serait aussi nécessaire de s'intéresser plus aux contraintes de temps induits.

C'est pour cela que la question de la hiérarchisation est importante.

### Isabelle BARAUD-SERFATY

La chaîne de valeur n'est qu'un outil descriptif, qui n'a pas de sens en soi.

Pour ce qui est de la rupture, je suis assez d'accord, à ceci près qu'il y a un changement d'échelle dans le déploiement de ces modèles, ce qui produit une accélération. Le modèle freemium est par exemple démultiplié. Il y a une combinaison de modifications qui entraîne une véritable révolution.

*Airbnb* collectera désormais la taxe de séjour, et devient ainsi un collecteur d'impôts. De même, Orange devient une banque en Afrique. Il faut donc sortir des étiquettes pour étudier qui fait réellement quoi.

Enfin pour ce qui est des habitants, si déjà nous prenons conscience que des questions se posent, c'est une avancée.

### Jean-Yves BOULIN

Le problème de la multitude est qu'elle est dispersée. L'économie du partage n'est pas nouvelle en soi. Les SEL sont déjà anciens, et les échanges entre voisins ne sont pas nouveaux. La nouveauté c'est la marchandisation, où la gratuité disparaît. Chacun cherche à monétariser ce dont il dispose dans le contexte sociétal de crise.

### Isabelle BARAUD-SERFATY

Je n'ai pas abordé les questions de la monétarisation et du contrôle des données, mais ce sont effectivement deux véritables limites. Dès lors que je peux louer mon logement, accepterai-je encore de recevoir mes amis gratuitement ?

### PatricK VASSALLO

La dynamique de la ville servicielle n'est pas neutre. Nous ne devons pas nous exonérer de nous demander qui pilote et qui contrôle. Car au final... chacun est isolé, et certains sont aux commandes.

Le promoteur existe toujours une fois le projet livré, tant que les prêts sont en cours, à travers une banque. La question est également celle de la charge qui pèse sur la ville, de la valeur locative, et de la spéculation immobilière dans les années qui suivent.

Par ailleurs, dans cette tendance de libération des échanges, la question du sens commun reste posée. L'offensive actuelle contre la gratuité va également à l'encontre de tout ce qui fait sens collectif. Tout le monde ne possède pas de smartphones. Il faut aussi des équipements collectifs qui permettent de retrouver du sens commun et de la gratuité.

Enfin, nous devons être vigilants quant à la vitesse. L'hyperréactivité peut être très utile quand il s'agit de réparer un trou dans une chaussée, afin que la construction du territoire reste collective et rapide. Cela permet aussi que les questions sécuritaires ne prennent pas le dessus sur les communs. Cependant la vitesse trouve également ses limites. Il faut du temps pour faire des dons. Si le Grand Paris ne permet que de se déplacer plus rapidement d'un bout à l'autre du territoire, je n'en vois pas l'intérêt si c'est pour passer des heures dans les transports. Il faut du temps pour échanger et établir des relations sociales. L'hyperréactivité ne doit pas nous consommer pleinement afin de construire une société avec des valeurs partagées.

### Isabelle BARAUD-SERFATY

Je partage tout à fait vos derniers propos.

En ce qui concerne la question de savoir à qui profite la coproduction public-privé, cela doit reposer sur la détermination indispensable de ce que chacun souhaite. C'est un travail qui doit être réalisé de façon plus collective qu'aujourd'hui, et dans un vrai rapport gagnant-gagnant.

## 2. OUVRIR PLUS, OUVRIR MIEUX LES BIBLIOTHÈQUES

### Chrystelle AMBLARD

Responsable de la mission « temps et territoire »  
de Montpellier Méditerranée Métropole

### Chrystelle AMBLARD



Aujourd'hui, la mission traditionnelle et le sens des bibliothèques est questionnée et remise en cause, et il apparaît que ce sont des équipements très démocratisés mais peu ouverts. Nous devons nous interroger sur ce que doivent être les missions des bibliothèques demain. Par exemple, 50% des étudiants utilisant les bibliothèques ne s'abonnent pas. Elles constituent toujours un lieu pour lire, visionner, écouter, et emprunter des ressources.

Cependant avec l'allongement de la durée de la formation initiale, la bibliothèque peut également devenir un lieu pour travailler, se former et rechercher un emploi.

Outre la formation, le temps libre est également en croissance. La bibliothèque constitue un endroit où nous pouvons l'occuper : pour les seniors (lire un journal, être avec/ parmi d'autres), les familles (lire une histoire, jouer), ou encore les jeunes (jeux vidéos).

Par ailleurs, la bibliothèque constitue un lieu culturel (conférences, spectacles, expositions), et un accès 24h/24 à la société de l'information. Les bibliothèques sont-elles encore un lieu ? La question de l'accès aux ressources s'impose. Il s'agit aussi de s'adapter dans différents contextes : bibliothèques dans des quartiers politiques de la ville, en centre-ville, dans des espaces ruraux...

Les bibliothèques sont le premier équipement culturel en France, mais sont très peu ouvertes. Les bibliothèques municipales ouvrent aujourd'hui en moyenne 14 heures par semaine, et 32 heures dans les communes de plus de 40 000 habitants. Une mission a été constituée et confiée à Sylvie ROBERT pour réfléchir à ce sujet et favoriser l'accessibilité de ces équipements. Ces constats interpellent les bibliothèques dans leur mode de fonctionnement et d'organisation.

Pour y travailler, il convient de jouer sur les synergies de réseau. Favoriser la logique de réseau passe par les éléments suivants :

- ▀ Une coordination des horaires d'ouvertures des médiathèques, bibliothèques locales pour offrir de plus grandes plages d'ouverture aux usagers à coûts constants ;
- ▀ La définition de modalités de fonctionnement communes : carte lecteur, pouvoir rendre ses livres dans n'importe quelle médiathèque, portail internet ;
- ▀ Une répartition de l'offre : nous disposons ainsi de cinq médiathèques du réseau jeux, et d'une ludothèque centre de ressources.

Le risque dans cette transition est de se déconnecter du local, de la proximité. Or, les bibliothèques doivent rester des équipements de proximité.

Afin d'ouvrir plus et mieux, la question du back-office est importante. Nous pouvons ainsi nous demander s'il est toujours pertinent que chaque bibliothèque réalise son catalogue de son côté alors que la BNF le fait déjà.

Les tâches de back-office pourraient être optimisées :

- ▀ en mutualisant ;
- ▀ en déléguant certaines tâches de back office aux bibliothèques du réseau qui ont plus de temps creux ;
- ▀ en automatisant certaines tâches (par exemple des bornes de prêt/ retour) ;
- ▀ en développant la polyvalence des agents.

Par ailleurs, le développement des horaires d'ouverture passe également par le développement de la culture projet et des liens avec les acteurs locaux ; tout en conservant l'importance de l'accueil à l'utilisateur. L'architecture peut en outre être conçue pour ne pas être trop consommatrice de personnel, ce qui permet de mutualiser plusieurs fonctions dans le même bâtiment. Il s'agit d'avoir des plateaux polyvalents. Enfin, il convient de développer de nouveaux services (boîte aux livres), notamment des e-services (architecture technique neutre pour l'utilisateur, compétences multimédias). Des métiers du numérique émergent donc de plus en plus dans le monde des bibliothèques.

### Denis BERNADET

L'échelle de la métropole est donc structurante sur ces questions de temps. Sur une question culturelle, qu'en est-il alors du rôle des communes ? La bibliothèque étant traditionnellement très municipale.

### Chrystelle AMBLARD

Notre métropole est l'une de celles qui comptent le plus de services de proximité, notamment les médiathèques et piscines. En termes de proximité, c'est un équipement de politique culturelle fort, et lorsque la compétence passe à la métropole l'ancrage local est effectivement un peu perdu. L'intérêt de la mutualisation est réel, mais il ne faut pas perdre cet ancrage avec la population et la proximité. De ce point de vue, nous avons encore des progrès à faire.

*Retrouvez l'intégralité du diaporama de présentation ici*

## 3. UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE, QUI MÈNE À UN SERVICE PUBLIC DE QUALITÉ : L'EXEMPLE DES PIMMS



### Mélanie VIENOT

Responsable des projets stratégiques et de l'Institut de Formation de l'Union Nationale des PIMMS

### Mélanie VIENOT

Les PIMMS (Point Information Médiation Multi Services) sont nés à Lyon, avec 7 points d'accueil sur la métropole contre 65 sur tout le territoire, qui regroupent 410 passagers.

Nous sommes donc encore une petite structure, même si nous fêtons nos 20 ans. Un PIMMS est un point d'accueil gratuit, sans rendez-vous, ouvert à tous, destiné à faciliter l'utilisation de l'ensemble des services publics dans une position d'intermédiaire. Nous avons ainsi 5 missions :

- ▮ accompagner, de plus en plus sur des services distants comme Internet ;
- ▮ orienter, vers le bon service et la question des droits ;
- ▮ faciliter l'accès à certains renseignements, droits ;
- ▮ conseiller dans différents domaines, par exemple les réflexes en termes d'énergie ;
- ▮ expliquer, par exemple les courriers de l'administration, les factures ou le fonctionnement des administrations.

L'objectif d'un PIMMS est donc d'apporter des réponses aux habitants, même si cela ne constitue pas forcément une solution. Ce sont ainsi eux qui déterminent le service apporté, puisqu'il est défini par les questions posées.

Créés en 1995, les PIMMS ont commencé à essaimer sur tout le territoire en 1997. Ce n'était pas du tout prémédité, il s'est agi de répondre à une demande. En 2005, nous avons créé un Institut de Formation, pour former nos propres personnels, mais également de répondre à un besoin au-delà dans l'accompagnement des personnes.

Nous travaillons avec des entreprises et partenaires publics, par exemple dans le cadre des maisons des services.

Au niveau local, un PIMMS est une association loi 1901. Ce type de structure a été choisi pour pouvoir partager le financement et la gouvernance. Dans un PIMMS, il n'est pas possible de financer sans participer à la gouvernance.

Le financement des PIMMS vient des opérateurs de services publics et des entreprises partenaires, de la ville et des collectivités locales, de l'État, et également de quelques sources autres (fonds européens, vente de quelques services).

Le conseil d'administration d'un PIMMS regroupe les représentants des entreprises, des habitants et associations, et de la ville et de l'État.

Les PIMMS constituent un outil précieux pour les collectivités locales, puisqu'ils apportent un service en matière de :

- ▮ cohésion sociale : accès au droit, aides aux démarches, tranquillité ;
  - ▮ services de proximité : information, point pratique, accès aux services distants ;
  - ▮ animation du quartier : lieu de vie, réseau d'acteurs ;
  - ▮ développement local : création d'emplois, attractivité du territoire.
- Pour les entreprises partenaires, les PIMMS permettent de renforcer la proximité avec les clients ;
- ▮ missions de services publics : présence sur le territoire, adaptation de l'offre ;
  - ▮ retour économique de la médiation : prévention des dysfonctionnements, des impayés, mutualisation des moyens ;
  - ▮ retour d'image : amélioration de la relation client en complément des autres canaux de contact.

Les PIMMS constituent par conséquent un partenariat public/privé au service des habitants.

*Retrouvez l'intégralité du diaporama de présentation ici*

### **Denis BERNADET**

Les salariés des PIMMS sont-ils censés répondre aux questions pour chacun des opérateurs, et par qui sont-ils payés ?

### **Mélanie VIENOT**

Ils sont rémunérés par l'association, et sont formés par les partenaires locaux pour traiter toutes les questions, sachant que traiter les questions ne signifie pas rendre le service à la place de l'opération.

### **Pierre GREAU**

Comment intégrez-vous la révolution numérique dans les PIMMS ?

### **Mélanie VIENOT**

Notre service repose sur les questions utilisateurs. La transition s'est donc faite dans le temps. Le numérique est un outil, dont nous nous servons de plus en plus, mais il reste un outil. Le service ne change pas, c'est le canal d'accès qui est modifié. Même si cela peut faciliter certaines choses, le lien humain reste fondamental, il est même sans doute plus important qu'avant.

### **Anne-Charlotte RIEDEL**

Pôle Emploi, la CPAM, ou l'Urssaf tendent à fermer leurs permanences, au prétexte qu'ils disposent de portails. Cependant beaucoup de citoyens sont désemparés par rapport à ces outils et reviennent vers les autorités municipales. Aussi, est ce parfois simplement un ressenti de la part du public que de ce manque d'autonomie ?

Quel est votre point de vue à ce sujet ?

### **Mélanie VIENOT**

Nous rendons un service, nous ne sommes pas dans une démarche d'étude de ces phénomènes. Notre but est de rendre les personnes qui viennent nous voir autonomes. Beaucoup d'utilisateurs sont en mesure d'utiliser les nouveaux outils, mais ont besoin d'un accompagnement et de la confirmation que leur démarche est complète. Des personnes qui rencontrent des difficultés peuvent complètement ignorer qu'un service est disponible pour les aider. Notre but est de leur confirmer que ce dispositif existe, parce qu'ils n'iront pas chercher cette information par eux-mêmes. Le maintien d'agences ouvertes ne répond pas forcément au besoin des non-usagers.

Le numérique apporte une réelle plus-value en matière d'information. Pour autant, encore faut-il savoir où aller la chercher. Tout le monde ne sait pas s'y retrouver, et de ce point de vue rien ne remplace l'accompagnement humain.

### Lucie VERCHÈRE

Pouvez-vous développer la question de la plus-value que vous apportez sur certains sujets et partenariats, par exemple en matière de demandes de naturalisation ?

### Mélanie VIENOT

Dans ce domaine précis, nous avons mis en place un partenariat avec la préfecture afin d'accompagner les demandeurs. La préfecture a en effet constaté que seule la moitié des dossiers transmis était conformes et complets. Il était donc utile de mettre en place un service d'aide et d'accompagnement à la conformité des demandes.

Nous accueillons systématiquement les demandeurs de nationalité, pour leur expliquer les critères d'éligibilité et les aider dans le remplissage des dossiers. Nous ne le faisons pas à leur place, mais nous les accompagnons pour nous assurer que le dossier est bien conforme. Le taux de complétude est ainsi passé de 50 % à plus de 90 %. La plus-value est donc évidente pour les demandeurs, mais également pour les services d'instructions des dossiers.

#### UN FINANCEMENT...



#### ... ET UNE GOUVERNANCE PARTAGES

#### CONSEIL D'ADMINISTRATION D'UN PIMMS

Représentants  
des entreprises

+

Représentants  
des habitants  
(associations,...)

+

Représentants  
Ville et Etat



### Cédric SZABO

La mutualisation est un outil, la question est de savoir si l'échelon de la métropole est le plus pertinent. Par ailleurs, le gain de la mutualisation se traduit-il vraiment par une amélioration du service pour les populations éloignées, géographiquement ou socialement ? Comment ce gain de la mutualisation est-il utilisé pour améliorer le service pour le grand nombre ?

Par ailleurs, le concept des maisons de service public existe depuis plusieurs décennies, mais l'État peine à développer ce modèle. Un nouveau plan a d'ailleurs été annoncé récemment. Le problème est que les opérateurs rechignent à participer et à investir dans le financement de ces maisons, qui pourraient pourtant recréer de la proximité.

Comment la fédération des PIMMS traite-t-elle la question des politiques temporelles dans son modèle ?

### Chrystelle AMBLARD

Sur notre territoire, certaines communes ne parviennent plus à financer leurs bibliothèques, qui basculent vers la métropole. En outre, les usagers peuvent choisir de fréquenter la bibliothèque de la métropole plutôt que celle communale, car elle bénéficie des moyens mutualisés. Il existe donc un réel intérêt à la mutualisation et à élargir les horaires d'ouverture. Il convient aussi de travailler sur les temps d'accès, afin que les équipements soient facilement accessibles à tous.

Pour ce qui est de l'itinérance, il est vrai que les services de type bibliobus diminuent, en revanche ceux de port de livres à domicile se développent. Il y a une nouvelle grille de services à inventer, en garantissant la qualité du service.

### Mélanie VIENOT

Ce sont des maisons de service au public, et non de service public. La nuance est importante en termes sémantique. La distinction entre l'urbain et le rural s'estompe largement : nous avons aujourd'hui des structures implantées dans des villes, mais qui rayonnent au-delà. Nous estimons que nos 65 points d'accueil couvrent en fait 200 communes, ce qui forme donc un certain rayonnement avec des services hors les murs, et notamment des bus PIMMS.

Pour ce qui est du temps, quand nous accompagnons un demandeur de naturalisation nous prenons au moins deux rendez-vous avec lui. Le premier dure au moins deux heures, et le second d'une demi-heure à trois quarts d'heure. Nous prenons le temps de cet accompagnement, ce qui permet par la suite aux services préfectoraux de travailler plus vite.

### Patrick MOURIER

Je travaille depuis trois ans dans une maison du Rhône dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Lyon, qui se trouve en face d'un PIMMS.

Ma première question porte sur vos effectifs, car je n'ai pas encore eu la possibilité de rencontrer vos équipes depuis ces années.

Vous disposez d'une structure de formation, je serais intéressé par des détails à ce sujet.

Enfin, pouvez-vous préciser la constitution de votre réseau partenarial et la façon dont il se manifeste ?

### **Mélanie VIENOT**

Les liens s'établissent à travers les Conseils d'administration et les comités de pilotage. Au-delà des relations institutionnelles, ce sont des questions de personnes. Le lien humain sur les territoires est essentiel.

### **Denis BERNADET**

Au fond, ce qui relie toutes ces thématiques c'est la complexification des flux au sein de la ville.

### **Chrystelle AMBLARD**

En effet, nous complexifions les partenariats, la question est de savoir comment rendre à l'utilisateur un service simple et cohérent.

# LA VILLE SERVICIELLE : NOUVEAUX DÉFIS POUR LES POLITIQUES TEMPORELLES



SÉQUENCE CONCLUSIVE

## Laure GASPERI

Responsable Bureau des Temps, Métropole Européenne de Lille

## Katja KRÜGER

Adjointe au maire et conseillère métropolitaine à Rennes Métropole, en charge des politiques temporelles

## Éric SCHULTZ

Adjoint au maire en charge des politiques temporelles, Ville de Strasbourg

## Dominique ROYOUX

Président de Tempo Territorial

## Denis BERNADET

L'idée est de voir comment les sujets évoqués hier et aujourd'hui sont mis en mouvement au niveau de plusieurs collectivités et du réseau Tempo Territorial.

Laure GASPERI, le bureau des temps de Lille s'est ouvert récemment. Cela m'a semblé au premier abord étonnant car il y avait cette tendance il y a une dizaine d'années, et donc pouvez-vous nous dire ce qui explique ce contretemps et regain d'intérêt ?

## Laure GASPERI

À Lille, notre bureau des temps a été créé très récemment, en avril 2015. Pour autant c'est un sujet sur lequel nous réfléchissions depuis plus longtemps, y compris dans des documents stratégiques. La question était déjà évoquée dans le plan de déplacement urbain de 2010, dans le plan de développement durable ou dans notre charte pour l'égalité hommes/femmes.

De mon point de vue, cette création en 2015 s'explique par 5 facteurs.

Nous avons été interpellés par la société civile. Le Conseil de Développement a ainsi bien défriché la question au préalable et nous a montré à quelle logique la création d'un tel bureau pouvait répondre au niveau de la Métropole. Nos élus et techniciens ont ainsi été sensibilisés.

Par ailleurs, ce bureau traduit pour partie la nécessité de travailler sur notre impact environnemental et climatique. Ainsi l'un des 9 axes stratégiques du Plan Climat Énergie Territorial porte sur l'aménagement des temps de la ville.

Le troisième facteur est la volonté de placer l'utilisateur au cœur des politiques publiques.

Nous sommes en outre soumis à une contrainte financière, qui implique de réinventer les façons de faire.

Enfin, nous sommes confrontés à une situation importante d'engorgement de la métropole aux heures de pointe, et les réflexions à ce sujet ont sûrement formé le déclencheur.

Nous avons donc mis en place une équipe de trois personnes, avec des moyens adaptés. Nous travaillons à l'élaboration d'une stratégie, qui sera présentée en décembre prochain au Conseil Métropolitain. Elle sera articulée selon quatre axes :

- ▶ améliorer la qualité de vie des habitants ;
- ▶ favoriser la cohésion sociale ;
- ▶ rendre le territoire plus attractif ;
- ▶ optimiser nos ressources.

Nous avons déjà travaillé sur plusieurs actions. La première est un partenariat avec la région autour de cette question des heures de pointe. Nous recherchons des solutions d'ordre temporel à cette situation.

Nous nous penchons également sur un projet de définition d'une charte locale de mise en œuvre du télétravail, à destination des entreprises locales.

Enfin notre troisième projet concerne les bibliothèques, en s'appuyant sur l'expertise existante des autres bureaux des temps. Nous voulons travailler avec des réseaux intercommunaux afin d'aborder la question de l'ouverture.

Nous avons été beaucoup aidés dans la constitution de notre bureau par l'association Tempo Territorial, qui nous a apporté beaucoup de ressources et de propositions concrètes. À ce titre nous serions ravis de vous accueillir dans quelques années pour de prochaines Temporelles.

**Denis BERNADET**

Certains élus se sont-ils impliqués, et a-t-il fallu les convaincre ?

## Laure GASPERI

Un élu a été moteur, mais au-delà notre président est convaincu de l'intérêt de l'approche temporelle.

## Éric SCHULTZ

La mission temps existe à Strasbourg depuis 6 ans et a désormais glissé vers le terme de mission temps et services innovants. Depuis le début des politiques temporelles à Strasbourg, nous avons mis en œuvre un plan d'action autour de six thèmes :

- ▶ accès à l'information et communication ;
- ▶ mobilité et transport ;
- ▶ mutualisation des équipements publics ;
- ▶ vie nocturne, notamment dans le centre-ville de Strasbourg ;
- ▶ conditions de travail ;
- ▶ offre élargie de services publics.

Nous avons ainsi obtenu des résultats concrets, comme l'extension des horaires d'ouverture des piscines publiques, ou la mise en place du télétravail, pour laquelle nous entrons dans une deuxième phase de mise en œuvre après la réalisation d'un pilote.

Pourquoi la mission des temps est-elle devenue mission des temps et services innovants ? Ce mouvement est parti d'une réflexion sur la façon d'approfondir cette mission. En outre nous sommes dans une période de difficulté budgétaire, ce qui implique d'envisager d'autres approches. L'action sur les politiques temporelles peut constituer une nouvelle voie de ce point de vue, avec un approfondissement de certains points.

Nous continuerons également à travailler sur les questions de transports et de déplacement, ainsi que des thèmes comme l'ouverture des bibliothèques le dimanche et l'amélioration de l'offre de services publics et de leur qualité. Nous nous sommes donc penchés sur les sujets d'innovation territoriale, sur l'innovation organisationnelle au sein de la collectivité, et sur les services publics innovants, en termes notamment d'adaptation à la nouvelle donne sur le territoire et les usages. Il s'agit de savoir comment réadapter nos services publics aux évolutions des espaces urbains.

Comme il a été dit, aujourd'hui la ville se construit sur la ville, dans un processus de densification. Il existe ainsi un décalage entre l'offre de services publics telle que mise en place il y a quelques années et la ville telle qu'elle évolue aujourd'hui. Nous interrogeons donc notre offre afin de remettre ces deux cartes en cohérence sur le territoire. Nous avons lancé un travail sur ce thème, notamment pour les services d'accueil à la population et les mairies de quartier. Il s'agit aussi de voir comment il serait possible de mieux ajuster certains horaires d'ouverture des services publics ; par exemple en étudiant l'ouverture méridienne.

L'idée est de voir comment nous pouvons mettre en regard nos pratiques d'accueil et de service à la population avec les évolutions du territoire et les nouveaux outils. À cette fin nous avons initié un travail avec le service appui aux populations. Nous travaillons autant sur le maillage territorial que sur la nature des services délivrés.

Comment en ayant recours à la dématérialisation, peut-on permettre une meilleure accessibilité et ainsi une diversification –voire un renforcement- d'autres modes d'accompagnement ?

Aller vers une évolution de la ville servicielle mais en gardant l'impératif de la solidarité sociale et territoriale, afin de ne mettre personne de côté dans les évolutions vers de nouveaux services.

### Katja KRÜGER

Je rejoins Éric SCHULTZ en ce qui concerne le numérique. Il peut constituer un outil très intéressant, mais nous ne sommes pas tous égaux face à ces technologies ni face à l'accélération que ces outils amènent. Ce qui soulève les questions de savoir qui a accès, à qui s'adressent ces nouveaux services, et qui les paie.

Je souhaite citer l'exemple de deux actions que nous menons à Rennes, dans le cadre desquelles nous nous servons du numérique pour apporter un service indirect aux habitants. Nous avons ainsi travaillé sur la cartographie de la Métropole, en lien avec l'université, afin d'avoir de la visibilité sur les facilités d'accès à pied aux services du quotidien (Poste, boulangerie, banque...). Nous avons distingué les accès à 5, 10, et 15 minutes. Cela nous a permis de déterminer dans quelles zones nous devons mener des efforts d'aménagement pour permettre cet accès à pied aux services. Ce dernier présente de nombreux avantages en termes de congestion, d'environnement, de santé, mais également d'apaisement de la ville. La marche rend la ville plus paisible. L'objectif est aussi de permettre que chaque citoyen puisse accéder facilement au service.

Le numérique était à la base de cette démarche, pour rendre un service indirect d'aménagement du territoire au bénéfice de l'ensemble de la population.

Le deuxième exemple s'inscrit dans l'idée de remettre l'humain au cœur et d'avoir des temps communs. C'est un enjeu essentiel. Les outils numériques nous coupent des autres, même si nous sommes connectés. Il faut des temps communs dans une ville. Nous menons ainsi une action qui consiste à réfléchir sur ce que sont nos dimanches à Rennes. L'objectif était de trouver une alternative à cette tendance à l'ouverture des commerces le dimanche comme seule activité dominicale. Nous voulions savoir ce que nous pouvions mettre en place en termes de temps communs sans lien avec le commerce. La première étape était donc de recenser ce qui existe en matière de culture, de sports, de loisirs. Nous avons réalisé ce diagnostic de l'existant sur le territoire pour l'ensemble des dimanches de l'année, afin d'apporter aussi des

informations. Il apparaîtrait ainsi une certaine variabilité au cours de l'année. Dans un second temps, nous nous sommes rapprochés du Festival des Tombées de la Nuit en lui demandant de réfléchir sur une offre gratuite, populaire, diverse, dans les quartiers. L'idée étant de donner la possibilité de se réunir dans les quartiers chaque dimanche de l'année autour d'un événement sportif ou culturel. L'objectif était aussi de communiquer sur l'ensemble de ce qui est proposé le dimanche. Par exemple, les parcs sont également ouverts le dimanche. Il est donc pertinent de le rappeler aux habitants, qui n'en sont pas toujours conscients : ils peuvent aller dans les parcs.

### Denis BERNADET

Comment voyez-vous, comment vos collectivités se saisissent-elles, de la question de l'évolution de la culture des métiers des agents des collectivités ? Y compris en termes de compétences, d'amplitude horaire... ?

### Éric SCHULTZ

Pour nous, la question est venue des agents eux-mêmes. Lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai eu des discussions avec l'ensemble des agents dans les mairies de quartier pour faire un point sur leurs missions et métiers. Plusieurs problématiques sont ressorties.

La première était celle de la différenciation des durées de prestation. Ainsi les agents sont très mobilisés par des prestations courtes, comme les ventes de tickets de cantine qui représentent 26 % du total des prestations délivrées alors qu'elles pourraient être dématérialisées. Ceci offrirait un gain de temps pour faire autre chose ou pour faire autrement.

La deuxième problématique signalée était le fait que les agents ne parviennent plus à disposer du temps nécessaire pour les activités de back-office, dans la mesure où ils passent l'essentiel de leur temps en face-à-face avec les usagers.

Enfin, beaucoup d'agents ont fait part d'une évolution de leur métier sur le terrain. Ils étaient de plus en plus confrontés à des publics précarisés et plus éloignés culturellement, ce qui implique que le même travail demande plus de temps.

D'où le lancement d'une réflexion pour savoir comment dégager du temps pour les agents et accompagner l'évolution de leur métier. Il s'agit en particulier de dématérialiser ce qui peut l'être pour dégager du temps pour les missions qui relèvent davantage de l'accompagnement du public.

Les agents n'y sont pas hostiles, pour autant ils sont assez réticents à voir leurs métiers évoluer. Ils ne perçoivent pas encore la nécessité de ces changements de pratique. Nous devons donc les accompagner.

Une autre difficulté est que les publics et les interventions territoriales sont segmentés. Il y a des mutualisations et convergences à créer, ce qui n'est pas toujours simple. L'évolution des attentes du public impose donc des évolutions dans les métiers.

C'est le chantier dans lequel nous sommes engagés. Sachant qu'en période de restriction budgétaire, les organisations syndicales sont particulièrement vigilantes, même si elles suivent ces sujets avec intérêt.

### **Katja KRÜGER**

Nous avons mené un travail sur l'ouverture des bibliothèques le dimanche, et je me souviens qu'il n'était pas facile de faire comprendre aux agents que des métiers évoluaient. Nous avons une responsabilité, aussi en tant qu'employeur. Nous devons prendre en compte les besoins des usagers, mais aussi le temps et les conditions de travail des agents, et le temps d'organisation du service lui-même.

### **Chrystelle AMBLARD**

En temps de restriction budgétaire et de réorganisation métropolitaine, les situations peuvent effectivement se tendre. Pour autant nous devons en profiter pour innover. Dans le public, nous sommes encore trop inscrits dans une logique d'équipement et non de service à la population. Il convient de transformer les métiers. Les politiques temporelles permettent d'étaler des flux ou de gagner en efficacité. C'est un bon levier puisque les politiques publiques sont ré-interpellées par les approches temporelles.

### **Dominique ROYOUX**

Nos Temporelles attirent un public croissant, nous avons de grands chantiers à mener, de plus en plus de politiques publiques à articuler avec l'approche des temps, mais pour autant il existe encore des résistances et blocages.

Par ailleurs, ces Temporelles nous ont pleinement satisfaits dans la mesure où leur but est de préparer les conditions pour mieux agir dans la vie publique et éclairer les nouveaux enjeux. Nous avons tout lieu d'être satisfaits de ces deux points de vue. Les échanges que nous avons eus nous ont permis de disposer de vues parfois contradictoires, mais souvent complémentaires.

Nous avons reçu de nombreux éléments pragmatiques et opérationnels, qui vont dans le sens de notre objectif, à savoir donner la maîtrise de l'articulation des temps sociaux au plus grand nombre. C'est l'origine du développement d'une nouvelle génération de bureaux des temps. Je souligne aussi l'implication croissante des élus dans notre réseau.

J'ai été frappé par trois éléments. Le premier est la confirmation de l'enchevêtrement des temps de conception, réalisation, et utilisation des services sur les territoires, et donc la question de leur pilotage.



La participation des citoyens est conditionnée par le temps de l'appropriation des multiples dimensions de la ville numérique. Les conseils de développement et d'autres structures participent à cette appropriation sur le temps long.

Le rôle des collectivités a été interrogé en termes de contrôle. Il pose des questions au début comme à la fin du processus. Quelle est aussi la place de l'utilisateur à son issue ?

Ces Temporelles ont posé la question des nouvelles modalités de gestion de la solidarité, à travers les thèmes de l'accompagnement, de l'accessibilité, des nouvelles responsabilités. Ces conditions nouvelles ont été soulevées lors de l'atelier de créativité hier.

J'ai été frappé par la prégnance de la nécessité de l'information comme premier facteur dans l'organisation et la réussite des services. Mais aussi par l'importance de la compréhension des représentations de chacun, qui conditionnent les comportements ; comme par exemple sur la question des heures de pointes.

Enfin, le troisième point que je relève est la possibilité d'une dichotomie entre les agglomérations et les autres territoires. Il y a sans doute un accompagnement supplémentaire à imaginer dans les milieux moins denses. Je ne suis pas convaincu que le numérique égalise l'accès aux services entre tous les territoires aujourd'hui.

Pour conclure, je me réjouis de constater que nous attirons de plus en plus de jeunes dans notre instance. Nous avons des tarifs adaptés, et peut-être devrions-nous concevoir un espace de la recherche plus visible pour permettre les échanges entre eux.

Pour finir, c'est la première fois que nous bénéficions grâce aux collectivités d'une visibilité aussi importante. Je remercie nos participants comme nos hôtes.





## **TEMPO TERRITORIAL**

Rennes Métropole

DGPDD - DirStrat - SPEDD-BDT

4, avenue Henri Fréville - CS 20726

35207 Rennes cedex 2

Tél. 02 23 62 20 95

site internet : *tempoterritorial.fr*



**GRAND LYON**  
la métropole