



CR Atelier Scénarios Extrêmes 24 novembre

Table des matières

En synthèse	5
"Tiers-lieuisation" des lieux de services : "Et tous les lieux deviennent tiers-lieux !"	5
Généralisation des services mobiles : "Le service au plus près de vous"	7
La ville 0 excess capacity - "Avec nous, fini les m2 inutilisés ! "	10
L'essor des néo-phalanstères : l'ère du co-living - "Vivre et travailler au sein de lieux partagés"	12
Le compte-rendu en détail	14
"Tiers-lieuisation" des lieux de services : "Et tous les lieux deviennent tiers-lieux !" ...	14
Généralisation des services mobiles : "Le service au plus près de vous"	23
La ville 0 excess capacity - "Avec nous, fini les m2 inutilisés ! »	30
L'essor des néo-phalanstères : l'ère du co-living - "Vivre et travailler au sein de lieux partagés"	35

L'atelier « Scénarios Extrêmes » Softplace organisé par la Fing le 24 novembre dernier visait à approfondir, détourner, prolonger, compléter plusieurs scénarios extrêmes imaginés au cours de l'automne 2015 par l'équipe Softplace.

L'objectif de ce travail ? S'interroger sur la plausibilité des scénarios, mais aussi sur les tensions et incertitudes nouvelles qui pourraient voir le jour dans chaque cas. Enfin, c'était également l'occasion de se pencher sur l'évolution du positionnement et du rôle d'un certain nombre d'acteurs, qui pourraient être impactés par ces évolutions.

Parmi 17 scénarios proposés, 4 ont été sélectionnés comme points de départ (d'autres ont été fusionnés) :

- Scénario n°2 : La fin des lieux fixes : "Que des milliers de lieux mobiles et itinérants s'épanouissent" (*mixé avec le scénario « Les colporteurs de services : Si vous ne venez pas au service, le service viendra à vous ! »*)
- Scénario n°8 : L'essor des néo-phalanstères : l'ère du co-living - "Vivre et travailler au sein de lieux partagés"
- Scénario n°11 : "Tiers-lieuisation" des lieux de services : "Et tous les lieux deviennent tiers-lieux !"
- Scénario n°12 : La ville 0 excess capacity - "Avec nous, plus de m2 inutilisés !" (*mixé avec le scénario « Avec le smart, tout est fluide, tout est soft ! »*)

>> [Retrouvez l'intégralité des scénarios proposés](#)

Merci à tous les participants de cet atelier !



En synthèse

"Tiers-lieuisation" des lieux de services : "Et tous les lieux deviennent tiers-lieux !"

<p><i>Tous les lieux accueillant du public (publics comme privés) se revendiquent désormais tiers-lieux. Entre ceux qui ne parlent plus de leur clientèle mais de leur communauté, ceux qui couplent services bancaires, d'assurance, service de vente et coworking et services annexes, un grand éventail de "tiers-lieux serviciels" a vu le jour. Les acteurs pionniers des tiers-lieux, citoyens ou entrepreneuriaux, ne se reconnaissent plus dans ces nouveaux lieux.</i></p>	
<p>Les tensions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence du maillage territorial de l'offre et des fonctions : concurrences ou complémentarités ? • Lisibilité du paysage des lieux partagés : qui assure la lisibilité du paysage des lieux ? • Comment éviter de nouvelles disparités territoriales ? • De nouvelles inégalités entre les usagers ? • Au sein des lieux, quid de la couche servicielle des lieux ? 	<p>Quelques questions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Et si la banque devenait à terme un occupant "non majoritaire" de son lieu ? • Et si la banque devenait un véritable lieu de pratiques et d'usages citoyens, informels, P2P ? • Et si l'agence se voyait finalement dépassée par les usages non prévus qui pourraient émerger en son sein ? (par exemple une assurance P2P, etc.) • Et si les individus étaient complètement perdus là-dedans
<p>Quel fait déclencheur ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une contrainte économique forte qui amène les entreprises à réseaux à repenser leurs lieux et leurs usages • Une multiplication des mouvements citoyens, visant à se réapproprier lieux et services, se multiplient, comme <i>Occupy your bank</i>. 	
<p>LES ACTEURS</p>	
<p>Une banque en réseau</p> <p>Elle a fait évoluer ses points de contact en s'inspirant des dynamiques et modèles des tiers lieux.</p>	<p>La ville</p> <p>Elle accompagne, voire noue des partenariats avec des lieux partagés du territoire. Elle assure un rôle de</p>

<p><u>Les opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rationalisation des locaux et optimisation des coûts • Différenciation en termes d'image et stratégie marketing • Nouvelles offres de service, pour toucher de nouvelles populations • "Marketing employeur" : une opportunité de retrouver du sens pour les agents de la société générale <p><u>Les risques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Risque en terme d'image auprès des clients qui recherchent uniquement un service sérieux et direct • Des coûts supplémentaires de coordination • Une possibilité de se voir dépasser par des projets qui seraient nés en ses lieux 	<p>ré-équilibre des territoires lorsque si les services sont trop concentrés.</p> <p><u>Les opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Réinvestissement de lieux vides, • Redynamisation du territoire et attractivité, développement économique, • Fin des déserts serviciels <p><u>Les risques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prédominance de porteurs de "tiers-lieux" privés : éloignement des problématiques publiques, en termes d'égalité d'accès aux services entre usagers et territoires. • Lecture difficile du panorama des lieux par les usagers
<p>LES LIEUX</p>	
<p><i>Les nouveaux "tiers-lieux de services"</i></p> <p>Ils émergent partout sur le territoire, portés par des acteurs publics comme privés. Ils continuent à proposer leurs services de base, mais réinventent l'usage des m2 des points de contact, proposent des services complémentaires, voire adoptent la rhétorique des tiers-lieux.</p>	<p><i>Les anciens « tiers-lieux » (fab labs, premiers coworking, etc.)</i></p> <p>Concurrencés par les nouveaux lieux qui en adoptent des caractéristiques, ils adoptent différentes stratégies de différenciation : postures davantage militantes, recentrage sur la contribution et la production locale, lieux reposant sur la gratuité des services et des échanges...</p>

Généralisation des services mobiles : “Le service au plus près de vous”

Le modèle des lieux de services, maisons et relais de services aux publics, a fait long feu. Le modèle des tiers-lieux mobiles mis en place dans quelques territoires ruraux au milieu des années 2015, a connu un écho inattendu, alors même que de nombreux agents de services publics et privés devenaient presque des « colporteurs de services ». Les acteurs publics y ont vu un intérêt pour répondre aux problématiques d'accès à des services de proximité, y compris dans des quartiers urbains et périurbains.

Les tensions

- *Risque d'un désengagement total sur le territoire des agences de services en réseau ?*
- *Un "emploi du temps des services publics" compliqué pour l'utilisateur ?*
- *Le confort de travail des agents de services : solitude, sécurité, complexité des outils...*
- *Comment éviter de nouvelles disparités ? Risque de "ghettoïsation", de "sédentarisation extrême" ?*
- *Quid des lieux et friches abandonnés par les points de contact classiques ?*
- *Quel bilan carbone des services mobiles ?*

Quel fait déclencheur ?

- L'effet domino : les agences en réseau ferment progressivement toutes leurs guichets en particulier sur les territoires ruraux et périurbains au profit de solutions mobiles
- Les travailleurs indépendants, pionniers du service à domicile : les travailleurs indépendants du service à la personne à domicile passent d'un système atomisé avec des éléments isolés à un système fédéré basé sur des coopératives thématiques sectorielles qui couvre les différentes échelles territoriales.

LES ACTEURS

<p>Les NRV (Néo-Ruraux Vindictifs) Se retrouvant confrontés, avec la fermeture croissante des guichets de poste, de banques et autres lieux à un manque croissant de services publics ou privés essentiels, les NRV se syndicalisent afin de faire entendre leurs revendications concernant la couverture servicielle de leurs nouveaux territoires de vie.</p> <p><u>Les opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retrouver un accès aux services de proximité publics et privés 	<p>L'état et ses services déconcentrés Le RNST, le Régulateur National des Services sur les Territoires, est créé. Il s'agit d'une entité interministérielle et intersectorielle, mobile et dématérialisée. Elle s'appuie majoritairement sur le personnel des sous-préfectures qui travaillait auparavant sur des questions en lien avec les mutations territoriales. Cette entité crée une plate-forme type "Uber" qui permet la synchronisation des services et une réponse efficace des colporteurs de service à la demande des usagers.</p> <p><u>Les opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le RNST se saisit des nombreux espaces laissés vacants par la fermeture des guichets afin de pouvoir accueillir, de manière temporaire et à la demande, certains colporteurs de service. <p><u>Les risques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une certaine difficulté de dialogue avec les fournisseurs de service indépendants qui craignent une trop importante ingérence de l'Etat dans leur propre systèmes organisationnels
<p>Les fournisseurs de service à la personne et à domicile indépendants Sous la pression gouvernementale, ils se regroupent sous la forme de « Guildes 2.0 », des coopératives de fournisseurs de service indépendants thématiques (services en lien avec la santé, le corps, l'entretien de la maison, etc.).</p> <p><u>Les opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ces "Guildes 2.0" leur ont permis de mettre en place des plates-formes numériques communes pour la prise de rendez-vous avec les clients mais aussi la synchronisation d'interventions entre différents travailleurs se rendant chez une même personne ou dans un même lieu. Les membres de ces guildes mettent également en commun du matériel. 	

LES LIEUX

Les "quelque chose-trucks"

peuvent être mis en place dans tout type de véhicules, individuels ou collectifs : voiture, camionnette, bus ou même train. Basés notamment sur des plans d'aménagement en open source, ils sont tout équipés, connectés et modulables. Ils permettent par des systèmes d'extension la mise en place d'espaces extérieurs avec un maître mot : la convivialité.

Le "Bussoservice"

Les cars de ramassage scolaire sont mobilisés en dehors de leurs horaires habituelles afin d'acheminer les personnes le désirant vers les "marchés de service" ou les espaces d'accueil de services itinérants.

Espaces de coworking pour colporteurs de service itinérants

Afin d'assurer une certaine résilience urbaine, les collectivités se sont réappropriées les lieux laissés vacants par la fermeture des guichets d'agence en réseau et les ont réaménagés afin qu'il puisse servir temporairement à des fournisseurs de service itinérants. Ces espaces ont ainsi été repensés dans le but d'accueillir une multitude de services différents et se caractérisent par une grande modularité.

La ville 0 excess capacity - “Avec nous, fini les m2 inutilisés ! “

Face aux importants défis de limitation de l'étalement urbain, de densification du tissu existant et plus globalement dans un contexte de crise, de plus en plus de villes optent pour une politique stricte d'occupation des espaces libres : 0 excess capacity. Les propriétaires de lieux sont désormais obligés de trouver un usage à leurs espaces vacants. Les lieux deviennent totalement fluides, reconfigurables en permanence, peuvent accueillir différentes activités à différents créneaux... le tout étant géré grâce à de nouvelles plateformes numériques territoriales.

Les tensions

- *Jusqu'où aller dans le ZEC ? (logements, jardins...)*
- *Craintes liés à la plateforme de gestion : surveillance trop intrusive des lieux et de leurs usagers, capture intense de données personnelles, traitement et croisement des données, délais de stockage, anonymisation...*
- *Qui pour assurer le matching de l'offre et la demande ? L'acteur public, des acteurs privés, des collectifs citoyens, une grande plateforme numérique ?*
- *Tous les lieux ERP (établissement recevant du public), avec toute la pression réglementaire et le haut niveau d'exigences qui vont avec ?*

Quel fait déclencheur ?

- Indisponibilité de terrains pour la construction neuve + prise de conscience COP 21, moratoire sur la construction neuve
- Saturation des transports publics, congestion urbaine, mobilités entravées...
- Crise des finances publiques locales, le Grand Paris décide de taxer la sous-utilisation des locaux, boostant l'innovation de leurs usages
- Peak Sand, le sable de construction (pas celui du Sahara ou du fond des mers, inapte à la construction) est devenu une ressource rare, chère et donc indisponible.

LES ACTEURS

<p>Le Grand Paris</p> <p>Le Grand Paris passe d'un urbanisme extensif à un urbanisme intensif, afin de s'adapter à des pratiques et usages radicalement différents de celui du 20^e siècle. Il sera le premier à devenir exemplaire en reconfigurant tout son parc immobilier pour atteindre le plus vite possible les objectifs du ZEC.</p> <p><u>Les opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trouver des solutions et usages aux parcs immobiliers surdimensionnés de nombreuses entreprises en réseau. • Une meilleure maîtrise de leur parc par les acteurs d'immobilier de bureaux. <p><u>Les risques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • S'attaquer à la propriété privée risque d'être mal perçu, par les habitants comme par les lobbys, notamment celui de la construction. • Réinvention nécessaire du code et de la fiscalité de l'urbanisme. 	<p>Une banque en réseau</p> <p>Pour une banque ayant annoncé depuis quelques années la fermeture d'un certain nombre de ses agences (et tournée depuis vers davantage de services numériques) c'est l'occasion de voir ces espaces enfin réutilisés. Fini les espaces qui lui restent sur les bras, les agences accueillent désormais toutes sortes d'activités, proposées par d'autres acteurs : associations, fournisseurs de services...</p>
--	--

L'essor des néo-phalanstères : l'ère du co-living - "Vivre et travailler au sein de lieux partagés"

<p>Alors que les frontières entre vie professionnelle et personnelle se sont peu à peu estompées, le co-living s'est généralisé comme un nouveau mode de vie. On peut désormais vivre, travailler, se divertir au sein du même lieu. Ces phalanstères d'un nouveau genre, qui reposent sur une communauté de vie et de travail, s'accompagnent aussi d'une couche servicielle, pour que "vous n'ayez plus à vous inquiéter de rien", d'après leurs promoteurs.</p>	
<p>Les tensions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abus possibles : exclusion possible des « amateurs » et de certains ? Des regroupements forcés ? Risque d'une « bubble », enfermement au sein d'une seule communauté ? • Mixité sociale : des offres adaptées à tous les portes monnaies ? Comment créer de la mixité sociale ? • Mobilités : Quelles mobilités des rôles dans ces espaces ? Comment rentre-t-on dans les communautés, comment en sort-on ? • Echelle et ancrage : Peut-on penser une échelle de micro-quartier ? Comment penser un phalanstère en réseau ? Quel urbanisme « ouvert » du phalanstère ? 	<p>Quel fait déclencheur ?</p> <p>Un ou plusieurs opérateurs (type Airbnb ou mutuelles, coopératives...) privés apparaissent pour gérer des espaces de co-living. Ces espaces de co-living répondent à des enjeux de services publics, que l'Etat n'est plus capable de fournir optimalement. Ces espaces de co-living constituent des « cités pirates » et répondent à des besoins plus ou moins ponctuels en terme de logement et de services (à la carte). Les habitants s'y engagent à travailler pour la communauté et pour l'extérieur (services P2P) et bénéficient d'un système privé de solidarité.</p>
<p>LES ACTEURS</p>	
<p>Acteurs qui proposent l'offre de co-living : des opérateurs privés, type Airbnb ou des mutuelles, coopératives</p> <p>Ils créent (à neuf ou à partir d'espaces existants) des parcs de logements partagés, des offres sur étagères voire des franchises.</p>	<p>Acteurs publics</p> <p>Ils rédigent le cahier des charges de ces lieux, contrôlent son respect (label cité pirate).</p> <p><u>Opportunité</u> : délégation des services publics, engagement citoyen.</p> <p><u>Risques</u> : difficile garant de la mixité</p>

<p><u>Les opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des possibilités énormes de développement de leur offre. <p><u>Les risques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir les conditions du cahier des charges élaboré par l'Etat 	<p>et de l'inclusion sans stigmatisation</p> <p><i>Les habitants-usagers</i> Habitants du lieu, ils s'engagent la plupart du temps à travailler un certain nombre d'heure (et engrange ainsi des points à la « banque du temps ») pour fournir des services aux autres habitants et aux personnes externes.</p> <p><u>Les opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Un loyer plus faible, un service privé de solidarité compris dans le loyer, la possibilité de bénéficier de services et de participer à la gouvernance de l'espace <p><u>Les risques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfermement au sein de sa cité (même si la portabilité est garantie, est-elle vraiment réalisée ?)
<p>LES LIEUX</p>	
<p>Les « cités-pirates » et autres lieux de co-living</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Des espaces pour se loger et/ou travailler selon les publics et les besoins 2) Des systèmes privés de solidarité inclus dans l'occupation de ces espaces 3) Une couche servicielle <ul style="list-style-type: none"> • Une conciergerie tournée vers les habitants du co-living • Services tournés vers l'intérieur ET l'extérieur 4) Modalité d'accès et de départ : des conditions d'engagement et une portabilité possible dans tous les lieux et entre tous les lieux. 	

Le compte-rendu en détail

"Tiers-lieuisation" des lieux de services : "Et tous les lieux deviennent tiers-lieux !"

Le succès des tiers-lieux et des nouveaux espaces de convivialité poussent les commerces et espaces de services privés et publics à adopter de nouvelles stratégies pour renouer une relation avec leurs clients ou usagers, à l'image du pionnier bancaire Umpqua. D'abord un coup marketing de la part de quelques guichets d'assurance, cette tendance à la "tiers-lieuisation" s'étend parmi les organisations en réseau, privées comme publiques. Elles décident chacune de leur côté de renouveler leurs espaces et points de contact, en faisant de leurs espaces des lieux conviviaux d'échanges et de partage, qu'elles animent sur le modèle des tiers-lieux (événements, ateliers...), mettent en place des médiathèques, des lieux de partage d'objets et de services entre leurs clients ; elles cherchent également à créer autour d'eux une véritable communauté, à l'image des tiers-lieux citoyens et entrepreneuriaux et en reprennent d'autres recettes pour les adapter à leur contexte. Ce sont bientôt des centaines de "tiers-lieux de services", comme ils se surnomment, qui maillent les territoires. Certains prennent le contre-pied de cette tendance en s'extrayant de la "tyrannie du partage" : ce n'est plus l'expérience qui y prime mais bien l'accès à une connexion, des m2, des équipements ou des services plus ou moins personnalisés : services alimentaires, liés au bien-être, garde-d'enfants, etc. Chaque lieu a sa couche servicielle, qui en assure aussi une gestion fluide : affectation et réservation des espaces, gestion de l'agenda, gestion des droits des usagers, etc. => Qu'arrive-t-il à ceux qui ne parviennent pas à se transformer en tiers-lieux ? Comment faire la différence entre un « tiers-lieu washing » et les tiers-lieux au sens premier du terme ?

Pourquoi ce choix ? Qu'est-ce qui nous questionne ?

Et si la banque devenait à terme un occupant "non majoritaire" de son lieu ?

Et si la banque devenait un véritable lieu de pratiques et d'usages citoyens, informels, P2P ?

Et si l'agence se voyait finalement dépassée par les usages non prévus qui pourraient émerger en son sein ? (par exemple une assurance P2P, etc.)

Et si les individus étaient complètement perdus là-dedans ?

Tensions / incertitudes

Le modèle des "tiers-lieux de services", ou des lieux partagés portés par de grandes organisations publiques ou privées, répond à une évolution des modes

et des rythmes de vie, des méthodes de travail, des pratiques numériques... mais il pose aussi un certain nombre de questions.

- ***Cohérence du maillage territorial de l'offre et des fonctions : concurrences ou complémentarités ?***

La multiplication des lieux hybrides et partagés, portés par des dynamiques citoyennes, entrepreneuriales, publiques ou privées instaure un maillage fin et un paysage dense mais complexe. Comment s'assurer que les nouveaux lieux viennent davantage compléter l'offre qu'elles ne viennent la concurrencer ? Les enjeux stratégiques nationaux des porteurs de lieux privés peuvent-ils converger avec les enjeux spécifiques des territoires ? Quels leviers les acteurs publics peuvent-ils activer pour s'assurer d'une complémentarité réelle ?

- ***Lisibilité du paysage des lieux partagés : qui assure la lisibilité du paysage des lieux ?***

La multiplication de ces lieux peut bénéficier aux usagers et habitants du territoire, s'il s'y retrouvent. Comment assurer la lisibilité et la compréhension de ce paysage, alors que certains s'affirment "tiers-lieux" ou "lieux partagés" uniquement dans une stratégie marketing ? Comment aider les individus à identifier les caractéristiques propres à chaque lieu (gouvernance, valeurs, modèles économique, porteur, services proposés...) ? Comment les aider à discerner les lieux de services, les lieux de travail, les lieux de projets et à trouver les lieux qui répondront à leurs besoins et aspirations ?

- ***Comment éviter de nouvelles disparités territoriales ?***

Ces nouveaux lieux partagés ne verront pas le jour dans de nouveau lieu : il s'agira probablement pour les porteurs des lieux de renouveler le positionnement et les usages de leur réseau de points de contact existants. Mais quels seront les lieux et territoires privilégiés pour mettre cette transformation en oeuvre ? Concernera-t-elle tous les lieux et tous les territoires, ou seulement ceux dans lesquels elle peut être rentable ? En captant ou en générant du flux, en proposant une palette de services à suffisamment de clients... ce développement risque ainsi de concerner avant tout des lieux suffisamment urbanisés ou peuplés, mais aussi certains quartiers spécifiques.

- ***De nouvelles inégalités entre les usagers ?***

Si les banques, les points de contact des acteurs des télécoms et d'autres, sont classiquement ouverts à tous, les services qui y sont proposés sont majoritairement destinés à leurs clients et usagers. La transformation en lieu partagé, qu'elle se concrétise par l'apport d'autres services amenés par d'autres acteurs, ou par la création d'espaces de coworking ou de convivialité, pourrait également concerner ces clients avant tout. Mais

qu'advient-il de ces qui ne sont pas clients de ces organisations ? Va-t-on voir émerger un accès différencié à un certain nombre de services "de base" ?

- ***Au sein des lieux, quid de la couche servicielle des lieux ?***

Comment ces lieux qui s'ouvrent facilitent-il le partage des espaces entre plusieurs acteurs et activités (location d'espaces et de salles, réservation d'activités, etc.) ?

Une liste de faits déclencheurs

- Crise économique :
 - entraîne un besoin de différenciation des acteurs à réseau, notamment en se transformant en tiers-lieux.
 - ne permet plus aux gens, qui cumulent les activités et les boulots, ce qui ne leur permet pas de se déplacer plusieurs fois, dans plusieurs endroits pour accéder à des lieux ?
- Changement de la valeur d'usage, l'expression d'un besoin de réappropriation citoyenne des lieux et services (Occupy SG – Occupe ta banque !)
- Explosion du régime des indépendants, recul du salariat.
- Stratégie d'attractivité des territoires, qui misent sur ces lieux pour répondre à ces enjeux
- Injonction gouvernementale à ouvrir ces lieux (dans la lignée de celle sur la MSAP)
- Augmentation prix du foncier
- Du côté des opérateurs de lieux :
 - Baisse activité physique des exploitants de lieux
 - Volonté marketing
 - Recyclage de locaux vides
- Changements sociétaux de fond
 - Nouvelle définition de ce qu'est le travail : les agents des banques travaillent désormais par projet dans certaines, dans d'autres ils se réunissent seulement de temps en temps autour de projets, et libèrent donc davantage d'espace qui pourra être partagé.
 - Nouveau paradigme mobilité : pb de résilience autour du transport – temps, coût, qualité de vie.
 - Allongement durée de vie
- La Poste se rend compte que les MSAP uniquement servicielles ne suffisent pas à capter des flux et ne conviennent pas à tt le monde
- Nouvel entrant

- Le NUMA après avoir incubé de nouvelles startups (bancaires, assurance...) leur offre la possibilité de proposer leurs services dans son lieu, venant concurrencer les acteurs bancaires.
- Un nouvel entrant vient nativement proposer ses services dans un tiers-lieu
- Nouvelle techno
 - L'explosion du blockchain vient proposer de nouvelles modalités de mise en réseau et d'émergence des lieux.

Les faits déclencheurs sélectionnés

- Les banques, mais aussi de nombreuses autres entreprises à réseau, sont soumises à des contraintes économiques de plus en plus forte, et sont conduites à repenser ce qu'elles font de leurs lieux : comment les réinventer, capter du flux, fidéliser les clients, mais aussi se démarquer de leurs concurrents ?
- Les mouvements citoyens, visant à se réapproprier lieux et services, se multiplient. *Occupy your bank* est sans doute le mouvement le plus médiatisé : clients et usagers des quartiers des agences bancaires squattent ces lieux pour revendiquer la possibilité d'y faire autre chose que d'accéder à des services bancaires.

Les acteurs du scénario :

Les organisations en réseau font évoluer leurs points de contact en s'inspirant des dynamiques et modèles des tiers lieux : l'exemple d'une banque de détail. Ces espaces sont à géométrie variable, chacun misant sur la forme et les fonctions qui le démarqueront de ses concurrents. Certains accueillent de nouveaux services, d'autres installent de petits espaces de co-working, d'autres enfin se focalisent sur l'animation de leur "communauté" de clients ou usagers, en mettant en place des plateformes, en organisant des événements divers et variés.

- *"Maintenant avec le numérique, il y a de la place dans l'agence et j'en fais bon usage"*
- Leur rôle : portage de nouveaux "tiers-lieux" de services
- Les opportunités :
 - Rationalisation des locaux
 - Différenciation en termes d'image et stratégie marketing
 - Optimisation des coûts
 - Nouvelles offres de service, pour toucher de nouvelles populations
 - "Marketing employeur" : une opportunité de retrouver du sens pour les agents de la société générale
- Les risques :

- Risque en terme d'image auprès des clients qui recherchent uniquement un service sérieux et direct
- Coûts supplémentaires de coordination
- Une possibilité de se voir dépasser par des projets qui seraient nés en ses lieux
- Nouvelles ressources / nouvelles compétences mobilisées :
 - Ouverture d'un guichet pour les HLM, proposé par des services municipaux au sein du lieu
 - Concierge / Animateur du lieu : accueil, orientation, expositions d'art, animation du coworking lorsqu'il existe...
 - Fonctions transverses : sécurité, etc.
 - Nouveaux partenariats : avec la municipalité, des startups qui pourraient proposer leurs services au sein

Les collectivités territoriales : l'exemple d'une ville

Les villes, quelque soit leur taille, voient l'émergence de ces nouveaux lieux à la fois comme une opportunité pour le dynamisme de leur territoire et une dynamique à suivre avec vigilance. Si elles ont pris l'habitude depuis des années d'accompagner les projets citoyens ou entrepreneuriaux de lieux partagés (coworking, labs divers et variés), à la fois pour soutenir de nouvelles activités et de nouveaux services sur leur territoire, ces nouveaux lieux leur posent question : peuvent-ils prendre en compte les besoins et usages réels des habitants des territoire ou seulement proposer les services les plus rentables ? ne vont-ils pas entrer en concurrence avec les lieux pré-existants ?

Leur crédo : *"C'est bien si ça créé de la valeur et pas uniquement économique, sur mon territoire"*

- Leur rôle : Accompagnement (voire partenariat avec) des lieux partagés du territoire, ré-équilibre des territoires.
- Les opportunités :
 - Les villes voient dans l'émergence de nouveaux lieux partagés l'occasion d'un réinvestissement de lieux vides, et l'opportunité de redynamiser son territoire, d'en renforcer l'attractivité, de développement économique, voire de mettre fin à certains déserts serviciels.
- Les risques :
 - Le risque majeur perçu par les collectivités est celui d'une prédominance de porteurs de "tiers-lieux" privés : elles craignent en effet que ces lieux et leur implantation s'éloignent des problématiques publiques, notamment en termes d'égalité d'accès aux services entre usagers et territoires.
 - Une lecture difficile du panorama des lieux par les usagers : comment s'y retrouver et comprendre les différences (valeur, gouvernance, services) entre les lieux de services initiés par la collectivité, les lieux citoyens et entrepreneuriaux et les lieux portés par des acteurs privés ?

- Nouvelles ressources / nouvelles compétences mobilisées :
 - Services aux entreprises : une personne est désormais en charge de faire le relais entre la collectivité et les projets de lieux partagés des organisations.
 - Accompagnement de ces acteurs, en termes de services, de montage de partenariats publics/privés, etc.

Les maisons de services aux publics, se voient parfois concurrencées par le positionnement de nouveaux lieux comme lieux partagés.

Les maisons de services aux publics se sont multipliées en territoire rural mais aussi dans certains territoires urbains dès la fin des années 2010. Leur objectif : permettre l'accès aux services de proximité à tous, tout en contribuant au dynamisme économique du territoire. Au départ surtout pensées comme des lieux de services, elles ont évolué pour proposer différents mix de fonctions en fonctions des territoires : services et coworking, services et formations, etc. Les points de contact privés transformés en lieux partagés sont souvent venu les concurrencer.

Les opportunités :

- Un maillage plus dense d'espaces de coworking et d'accès à des services pourrait permettre d'accélérer ou de mutualiser un certain nombre de ressources
- Une mobilité accrue des usagers entre les espaces de travail partagés

Les risques :

- Une nouvelle concurrence : les maisons de services aux publics fonctionnent selon des partenariats avec des offreurs de services publics comme privés (SNCF, énergéticiens...). Et s'ils préféraient demain engager des partenariats avec nouveaux lieux partagés proposés par les banques, assureurs, commerçants...?
- Récupération d'une rhétorique citoyenne avec d'autres valeurs
- Perte de pouvoir

Les coopératives d'activités : entre portage de lieux autonomes et coopérations avec d'autres lieux

Les lieux des coopératives d'activités ont également "muté", en s'ouvrant à d'autres services (livraison de paniers, ateliers et événements, fab labs...) et à d'autres acteurs. Mais certaines ont aussi décidé de s'appuyer sur d'autres lieux existants, portés par des dynamiques entrepreneuriales ou par les organisations en réseau : elles s'implantent désormais parfois dans les agences bancaires qui ont décidé de partager leurs bureaux, voire de les faire évoluer en espace de coworking.

- Les opportunités :
 - L'essor des lieux partagés - quelque soit leur portage - constitue un effet levier pour les coopératives d'activités : c'est l'occasion pour

elles de toucher un public plus large, de créer de nouveaux emplois, voir de réaffirmer leur inscription locale.

- Elles se positionnent également dans un rôle de "stimulateur" des coopérations entre des acteurs différents, qui partagent de mêmes lieux.
- Les risques :
 - Une inadéquation de valeurs, de vision, de pratiques culturelles ou de gouvernance avec les entreprises en réseau porteuses de lieux partagés
 - Risque de dilution de l'identité, si les coopératives d'activités ont un pied (voire leur intégralité) dans un lieu qui n'est pas uniquement le leur.
- Compétences / Ressources : l'écosystème riche qui voit le jour aura besoin de se doter d'un portail commun, visant à mutualiser et partager un certain nombre de pratiques ou d'informations.

Les collectifs citoyens : l'exemple d'Occupy SocGé, organisation militante

Un certain nombre de collectifs citoyens ont vu le jour dans une situation de crise économique et sociale de longue durée. Certains se sont emparés de friches urbaines pour développer leurs projets, d'autres ont cherché à transformer les lieux de leur quotidien, afin de se voir proposer des services de proximité, davantage adaptés à leurs besoins : lieux de services, lieux de commerce, etc. Les banques et les points de contact des acteurs des télécommunications ont été les premiers concernés. Le leitmotiv de ces collectifs : "*Les banques nous ont assez volé, reprenons notre bien !*" Lorsque les organisations décident d'adopter certaines caractéristiques des tiers-lieux au sein de leurs points de contact, ces collectifs citoyens affirment que cela ne se fera pas sans eux. La cohabitation dans certaines agences se construit de façon totalement pacifique.

- Les opportunités :
 - Occuper l'espace et sensibiliser les autres clients et usagers à une approche moins "descendante", davantage co-construite
 - Proposer des happenings, des événements, des usages non prévus par le cadre limitatif et le modèle économique des banques.
- Les risques :
 - Une récupération possible des idées, de certaines modalités d'action par la banque, avec un possible dévoiement des valeurs d'origine.
 - Des limites quant à la capacité de transformer les locaux des points de contact, de les faire réellement évoluer (militantisme VS pragmatisme)
 - Des risques légaux : quid des responsabilités, de la sécurité, etc.?
- Nouvelles ressources / nouvelles compétences mobilisées :

- Des locaux, des équipements, des outils de la banque vont pouvoir être utilisés par les différentes variantes d'Occupy, ce qui leur permet d'organiser des réunions, ateliers, événement divers et variés.

Comment cela fait évoluer les lieux ?

1) Les nouveaux "tiers-lieux de services"

Ces nouveaux lieux, portés par des organisations en réseau publiques ou privées, émergent sur tout le territoire français. Mais cette dynamique recouvre en réalité des lieux très divers :

- Des lieux de services, comme les bureaux de Poste, dont un certain nombre sont déjà devenus des Maisons de Services au Public, tentent de réinventer le rapport aux usagers et l'accès aux services.
- Des lieux portés par des organisations privées en réseau (banque, assurance, télécom...) se voient transformés d'abord dans une stratégie de démarcation et de réinvention de la relation client. A l'heure où ceux-ci sont de plus en plus volatils, il s'agit de leur proposer une palette de services complémentaires telle qu'ils "ne viendront plus ici par hasard" : en plus des services de base, la plupart de ces agences permettent à leurs clients des services de consigne, de garde d'enfant, une connexion et quelques postes de travail équipés, un café. D'autres jouent la carte du coworking, en proposant à leurs clients professionnels de vrais espaces de travail partagés. L'espace occupé par les bureaux est ainsi réduit à l'essentiel, la majeure partie des m2 des agences étant occupée par ces espaces partagés ; dans certains cas.

Les métiers des agents de ces lieux évoluent : si certains restent sur leur cœur de métier (la relation client "spécialisée"), d'autres sont désormais formés pour proposer des services plus transverses (guichet pour les demandes HLM, orientation...). De nouveaux y font leur apparition : les animateurs ou concierges du lieu ne sont plus rares. S'inspirant de l'exemple du coworking, ils animent le lieu, sont en charge de son bon fonctionnement, peuvent être amenés à proposer des formations ou des événements, voire animent une "communauté de clients" en ligne.

2) Des lieux anciennement hybrides et partagés

"Tiers-lieux" (lieux de travail partagés, fablabs...) et lieux de services partagés se voient concurrencer par ces nouveaux lieux, présentés comme des "tiers-lieux" par leurs porteurs : ce n'est pas tant leur positionnement (gouvernance, valeurs...) qui est concurrencé que certaines de leurs



caractéristiques, qui sont reprises en intégrées par les nouveaux venus. Ils sont amenés à se repositionner, pour se démarquer, parfois en adoptant des postures plus militantes.

Généralisation des services mobiles : “Le service au plus près de vous”

Ce scénario est issu de la fusion de deux scénarios : « *Les colporteurs de services : Si vous ne venez pas au service, le service viendra à vous !* » et « *La fin des lieux fixes : “Que des milliers de lieux mobiles et itinérants s’épanouissent”* ».

La fin des lieux fixes : “Que des milliers de lieux mobiles et itinérants s’épanouissent”

Le modèle des tiers-lieux mobiles - se déplaçant notamment sur les marchés - mis en place dans quelques territoires ruraux au milieu des années 2015 afin de toucher de nouveaux publics et de proposer une autre façon de mailler les territoires, connaît un écho inattendu : le modèle open source dans lequel ces lieux se sont inscrits a dans un premier temps permis à un grand nombre d’innovateurs ruraux et néo-ruraux de s’en saisir et de créer leur propre tiers-lieu ambulante. Mais ce sont aussi les acteurs publics plus urbains qui y ont vu un intérêt pour répondre aux problématiques d’accès à des services de proximité, y compris dans des quartiers urbains et périurbains. Le vieux modèle du bibliobus est réinventé et décliné en une multitude de services, notamment destinés à la jeunesse. Cette stratégie est également employée par certaines organisations privées, qui déploient de nouveaux services à destination de ceux qu’elles avaient du mal à toucher au sein de leurs points de contact : banques, commerces mobiles...

Les colporteurs de services : Si vous ne venez pas au service, le service viendra à vous !

Le temps où les agents étaient attachés à un lieu est révolu : alors que les fonctions se détachent des lieux, il est devenu courant pour les agents de services publics (CAF, Pôle Emploi, médiateurs...) comme privés (banques, etc.) de se déplacer de lieux en lieux en fonction des créneaux. Au-delà des permanences régulières qu’ils tiennent, ces agents sont amenés à se rendre au sein d’un autre lieu ou au domicile des usagers du service, sur RDV : il ne s’agit plus de faire venir les usagers dans un lieu, mais bien d’aller à leur rencontre. Le banquier, l’agent de la CAF et le technicien EDF se déplacent avec leur tablette, le bibliothécaire avec son sac de livres papier et numériques, le médecin ou l’animateur de fab lab avec leur mallette. L’évolution de la fréquentation et des flux amène les agents à se re-déployer en permanence, entraînant pour eux des incertitudes et des instabilités nouvelles. => Comment éviter que cela soit compliqué pour les usagers comme pour les agents ? Quel système pour leur permettre d’accéder à un dossier donné, de le modifier, depuis différents points de contact ? Qu’est-ce que cela change en termes d’organisation derrière ? Comment rendre compte en temps réel des services qui sont proposés sur un territoire donné (synchronisation, etc.)

Pourquoi ce choix de scénario ?

- De véritables enjeux pour la Lozère, qui travaille déjà à des projets de tiers-trucks dans une volonté de développer et de généraliser ce programme
 - La Poste : lors d'un atelier "imaginez votre lieu de service idéal" constatation d'une certaine préférence pour une solution itinérante, au plus près des usagers (dans les années 50, La Poste avait déjà développé des camions itinérants délivrant de nombreux services)
 - ⇒ remettre les usagers au centre de leur service (le lieu de service itinérant semble en cohérence avec cette ambition) : le dispositif mobile permet d'envisager un véritable moment de rencontre
 - ⇒ l'idée du colporteur de service permettrait de ré-humaniser le service lui-même et les échanges entre fournisseurs et usagers, potentiellement la création d'un lien.
 - Le lieu de service itinérant peut aussi être un projet pour des personnes souhaitant voyager. Ils peuvent ainsi se déplacer de ville en ville en délivrant un service et ainsi financer leur voyage et lui donner un but.
 - Le lieu de service mobile peut permettre de répondre à un enjeu économique important du monde rural ou péri-urbain : le coût des services publics
 - Cela prend le contre-pied des "maisons de quelque chose"

Tensions / incertitudes

- **Crainte du tout mobile qui engendrerait un désengagement total sur le territoire des agences de services en réseau** (disparition des guichets).
 - Le syndrome du visio-guichet : mise en place d'un "emploi du temps des services publics" (selon leurs itinéraires sur le territoire) qui demande finalement aux usagers de se libérer plusieurs fois dans la semaine pour régler différentes formalités.
 - Pour des services "quotidiens" l'idée de la mobilité pose la question de l'outil de gestion.
 - **Crainte vis-à-vis du confort de travail des agents de service** : solitude ? absence de lieu fixe, sécurité (surtout pour les agents travaillant dans le social), volontariat ? formation spécifique ? outils spécifiques ?
 - **Quel modèle économique du service mobile ?**
 - quel système de communication en interne ? en externe ?
 - comment cela fonctionne-t-il en milieu rural ? en milieu péri-urbain ? en milieu urbain ? en milieu urbain dense ?



- Le service à domicile pourrait-il renforcer des dynamiques de "ghettoïsation", de "sédentarisation extrême" ?
 - Des lieux de service mobile impliquent un "air d'accueil" :
 - où s'installent les lieux mobiles ?
 - qui aménage ses espaces publics ?
 - La question du bilan carbone du tout mobile ?
 - Qu'advient-il des lieux laissés vides par la fermeture des guichets des agences en réseau ? Peuvent-ils devenir support de cette mobilité ?

Les faits déclencheurs sélectionnés

- a. L'effet domino : les agences en réseau ferment progressivement toutes leurs guichets en particulier sur les territoires ruraux et péri-urbains au profit de solutions mobiles (**fait déclencheur choisi**)
- b. Les travailleurs indépendants, pionniers du service à domicile : les travailleurs indépendants du service à la personne à domicile passent d'un système atomisé avec des éléments isolés à un système fédéré basé sur des coopératives thématiques sectorielles (corps, maison, formation etc.) qui couvre les différentes échelles territoriales (local, départemental, régional, national). (**fait déclencheur choisi**)
- c. Vieillesse croissante de la population et de l'enclavement de certains types de population.
- d. L'Etat d'urgence contraignant les gens à se déplacer un minimum.
- e. Un engouement soudain pour le mode de vie nomade, multiplication de projets indépendants.

Les acteurs du scénario :

Les NRV (Néo-Ruraux Vindictifs) :

"On est venu sur ce territoire (rural) pour les qualités qu'il offre mais nous sommes à la recherche des services urbains auxquels nous sommes habitués"

Les néo-ruraux, anciens urbains s'étant installés sur des territoires ruraux ou péri-urbains afin de jouir des avantages qu'ils proposent, se retrouvent confrontés, avec la fermeture croissante des guichets de poste, de banques et autres lieux à un manque croissant de services publics ou privés essentiels. Ils



décident alors (grâce à leur maîtrise des réseaux sociaux et autres outils numériques) de se syndicaliser afin de faire entendre leurs revendications concernant la couverture servicielle de leurs nouveaux territoires de vie. Ainsi est créé le mouvement des NRV, les Néo-Ruraux Vindicatifs. Leur poids électoral croissant leur permet de mobiliser les élus locaux qui font progressivement remonter (notamment grâce au cumul de mandats) l'information au sein des différents échelons étatiques.

L'état et ses services déconcentrés :

La problématique de la couverture territoriale en matière de services publics ou privés est depuis un certain temps au coeur des recherches de certains services de l'Etat. Elle trouve écho dans les revendications de NRV et permet une véritable mobilisation de certains services déconcentrés pour y répondre. Le RNST, le Régulateur National des Services sur les Territoires, est créé. Il s'agit d'une entité interministérielle et intersectorielle, mobile et dématérialisée. Elle s'appuie majoritairement sur le personnel des sous-préfectures qui travaillait auparavant sur des questions en lien avec les mutations territoriales. La réponse majeure de cette nouvelle entité à la problématique de la couverture servicielle s'incarne dans la création d'une plate-forme type "Uber" qui permet la synchronisation des services et une réponse efficace des colporteurs de service à la demande des usagers. Elle repose notamment sur la technologie de géolocalisation.

Le RNST se saisit également des nombreux espaces laissés vacants par la fermeture des guichets afin de pouvoir accueillir, de manière temporaire et à la demande, certains colporteurs de service.

Le RNST est cependant confronté à une certaine difficulté de dialogue avec les fournisseurs de service indépendants qui craignent une trop importante ingérence de l'Etat dans leur propre systèmes organisationnels.

Les fournisseurs de service à la personne et à domicile indépendants :

Depuis très longtemps les fournisseurs de service à la personne indépendants ont été les pionniers du service à domicile. Néanmoins, jusqu'à maintenant, ils constituaient un système atomisé où chacun ou presque travaillait de son côté. Face à la pression gouvernementale, ces travailleurs se sont regroupés sous la forme de coopératives de fournisseurs de service indépendants thématiques (services en lien avec la santé, le corps, l'entretien de la maison, etc.). Ces "Guildes 2.0" leur ont ainsi permis de mettre en place des plates-formes numériques communes pour la prise de rendez-vous avec les clients mais aussi la synchronisation d'interventions entre différents travailleurs se rendant chez une même personne ou dans un même lieu. Les membres de ces guildes mettent également en commun du matériel (véhicules, tablettes numériques, outils etc.). En matière d'organisation, ces guildes sont progressivement devenues multi-scalaires touchant tant bien le local que la région afin de permettre à chacun des travailleurs d'augmenter sa zone de chalandise et surtout de répondre à une demande croissante de la part des usagers.



La "guilde 2.0" est également un outil de groupe permettant aux fournisseurs de service de limiter l'ingérence de l'Etat dans leurs activités.

Usagers : les personnes isolées

Personnes vivants sur des territoires ruraux ou péri-urbains et pouvant être isolées pour de multiples raisons (femme au foyer, chômeur, personnes âgées, PMR, etc.).

Le système de navette et les animateurs qui s'y trouvent leur permettent de se rendre vers les "marchés de service" et ainsi de sortir de leur isolement tout en effectuant leurs démarches administratives.

Néanmoins, les services à domiciles de plus en plus nombreux peuvent constituer un risque pour ces populations en les maintenant dans leur isolement.

Les autres acteurs :

- **Les opérateurs de service public mobile**
- **Les colporteurs de service en réseau**

Les étapes du scénario :

1. Deux dynamiques sur le long terme se mettent progressivement en place :
 - la fermeture progressive des guichets des agences en réseau en particulier sur les territoires ruraux et péri-urbains au profit de solutions mobiles.
 - la multiplication des fournisseurs de service à la personne et à domicile indépendants
2. Les revendications des NRV pour une couverture servicielle optimale de leurs nouveaux territoires de vie.
3. Remonté des revendications au niveau étatique grâce notamment au cumul de mandats des élus locaux.
4. Création du RNST : Régulateur National des Services sur le Territoire
5. Mise en place par le RNST d'une plateforme numérique de synchronisation des services entre-eux et en fonction de la demande (il va falloir trouver un nom).
6. Tentative d'ingérence de l'Etat dans l'organisation des colporteurs de service à la personne indépendants.
7. Réponse de ces travailleurs à l'ingérence de l'Etat par la création de "guildes 2.0" qui regroupent les colporteurs de service au sein de coopératives thématiques (corps, maison, formation etc.)
8. Les dynamiques énoncées au début se généralisent : tout service devient mobile.
9. Le RNST perfectionne sa plate-forme en incorporant un système d'occupation et/ou de location temporaire des espaces laissés vacants pour les fournisseurs de service. Ce nouvel outil constitue pour lui une

carotte permettant d'incorporer les travailleurs indépendants à la dynamique générale.

10. Les collectivités mettent en place un système de bus "à la demande" (réutilisation des bus scolaires en dehors des horaires de ramassage habituelles) afin d'acheminer les personnes ne pouvant se déplacer par elles-mêmes vers les "marchés de service".

Comment cela fait évoluer les lieux ?

1. Les "Quelque chose-trucks" :

Les "quelque chose-trucks" peuvent être mis en place dans tout type de véhicules, individuels ou collectifs : voiture, camionnette, bus ou même train. Basés notamment sur des plans d'aménagement en opensource, ils sont tout équipés, connectés et modulables. Ils permettent par des systèmes d'extension la mise en place d'espaces extérieurs avec un maître mot : la convivialité (système de bar, de pergola, de terrasse etc.).

Les "quelque chose-truck" sont adaptables à tout type de services, publics ou privés. Avec l'émergence de ce nouveau type de lieux de service apparaît également un nouveau métier : le **moving feel good manager** qui s'occupe de la médiation au sein du truck mais a également des compétences en matière de mécanique afin d'assurer l'entretien du véhicule.

Des espaces d'accueils sont mis en place par les collectivités locales pour permettre leur installation. Ces espaces sont le plus souvent les mêmes que ceux utilisés pour les marchés alimentaires mais peuvent également prendre place sur des parkings extérieurs. Sur ces espaces d'accueils les mairies mettent à la disposition des fournisseurs de services et des usagers un **animateur** qui sert à la fois de guide mais aussi de conseiller. Il est notamment le garant de la convivialité des "marchés de services"

2. Espaces de coworking pour colporteurs de service itinérants :

La fermeture des guichets d'agence en réseau, mais aussi la multiplication des services à la personne mobile, ont suscité un nombre croissant d'espaces laissés vacants. Afin d'assurer une certaine résilience urbaine, les collectivités se sont réappropriées ces lieux et les ont réaménagés afin qu'il puisse servir temporairement à des fournisseurs de service itinérants. Ces espaces ont ainsi été repensés dans le but d'accueillir une multitude de services différents et se caractérisent donc pas une grande modularité. Au sein de ces nouveaux lieux, le wifi ainsi que du matériel est mis à la disposition des colporteurs de services : imprimante, téléphone, scanner etc. On y trouve également des "services pour services" du type conciergerie ainsi qu'un **médiateur/animateur**.



Une plate-forme numérique permet aux colporteurs de connaître les espaces disponibles afin de les réserver. Une carte type co-pass leur permet alors d'accéder au lieu.

3. Le "Bussoservice" :

Les cars de ramassage scolaire sont mobilisés en dehors de leurs horaires habituelles afin d'acheminer les personnes le désirant vers les "marchés de service" ou les espaces d'accueil de services itinérants. La tarification des services est adaptée aux différents profils d'utilisateurs.

Ces bus proposent alors un accès wifi, des bornes d'information. Un médiateur, autre que le chauffeur de bus, aide les usagers à préparer leur démarche avant l'arrivée sur les lieux où sont délivrés les services.

La ville 0 excess capacity - “Avec nous, fini les m2 inutilisés ! »

Ce scénario est issu de la fusion de deux scénarios : « *La ville 0 excess capacity - "Avec nous, fini les m2 inutilisés ! "* » et « *Avec le smart, tout est fluide, tout est soft !* ».

La ville 0 excess capacity - “Avec nous, fini les m2 inutilisés ! ”

Face aux importants défis de limitation de l'étalement urbain, de densification du tissu existant et plus globalement dans un contexte de crise, de plus en plus de villes optent pour une politique stricte d'occupation des espaces libres : 0 excess capacity. Cette nouvelle politique contraint les propriétaires de lieux quels qu'ils soient à trouver un usage à leurs espaces vacants (bureaux vides, locaux sous-occupés, terrains vides etc.) ou temporairement inoccupés pendant au minimum 2h. A l'échelle du territoire, tout est monitoré en temps réel par certaines villes : elles facilitent la mise en relation en temps réel entre les demandes et les disponibilités de m2, orientant les activités du territoire, pour assurer un taux de remplissage maximal. Mais quel système pour assurer en temps réel la rencontre de l'offre et de la demande ?

Avec le smart, tout est fluide, tout est soft !

La tendance à la dé-spécialisation des lieux débouche sur la transformation de certains lieux existants - lorsque leur architecture le leur permet - et la création de nouveaux lieux totalement totalement fluides, reconfigurables en permanence, pouvant accueillir des activités différentes à différents créneaux, proposées par différents acteurs et s'adressant à différents publics. Le maillage territorial de ces nouveaux lieux super-agiles est plus ou moins dense selon les territoires ; leur disponibilité, leur réservation et leurs usages sont surtout gérés en temps réel grâce à un recueil de données permanent et des plateformes territoriales, destinées autant aux particuliers et aux collectifs qu'aux acteurs publics et privés.”

Pourquoi ce choix de scénario ?

C'est à priori une bonne idée consensuelle : on va mieux utiliser les m2. Plusieurs exemples donnés : crèches qu'on chauffe inutilement la nuit, écoles vides le week-end et pendant les vacances scolaires (pas complètement vrai), immeubles de bureaux vides et éclairés la nuit ou le week-end. Mais qu'en est-il réellement ?

Une liste de faits déclencheurs

- Indisponibilité de terrains pour la construction neuve
- Prise de conscience COP 21, moratoire sur la construction neuve, on fait avec ce qu'on a

- Saturation des transports publics, congestion urbaine, mobilités entravées, on fait avec ce qu'on a autour de nous
- Crise des finances publiques locales, le Grand Paris décide de taxer la sous-utilisation des locaux, boostant l'innovation de leurs usages
- Peak Sand, le sable de construction (pas celui du Sahara ou du fond des mers, inapte à la construction) est devenu une ressource rare, chère et donc indisponible.

Tensions / incertitudes

- Le monitoring des usages des lieux associé à cette politique du ZEC (Zero Excess Capacity) génère des craintes légitimes : surveillance trop intrusive des lieux et de leurs usagers, capture intense de données personnelles, traitement et croisement des données, délais de stockage, anonymisation. Entre vie privée, usages personnels et intérêt général, il va falloir trouver les bons arguments, le Peak Sand à lui tout seul ne suffisant pas, pour convaincre individus et organisations d'abandonner une part de leur autonomie en échange d'un meilleur taux d'usage de leurs lieux. Est-ce raisonnable de vouloir ajouter à une contrainte naturelle, l'épuisement de la ressource, une contrainte sociale et politique ? Ne vaudrait-il pas mieux viser une politique de stimulation des communautés innovantes ?
- Est-ce que tous les lieux vont devenir des ERP (établissement recevant du public), avec toute la pression réglementaire et le haut niveau d'exigences qui vont avec ?
- Qui va assurer le matching de l'offre et la demande ? L'acteur public, des acteurs privés, des collectifs citoyens, une grande plateforme numérique ? Doit-on absolument diaboliser AirBnB, alors que cette plateforme produit une réelle valeur ajoutée, économique et sociale ?
- Est-ce que le ZEC concerne aussi les logements, ou se concentre seulement sur les lieux de travail et les lieux publics ? Les jardins publics sont-ils concernés ? Quels seront les critères d'éligibilité à la ZEC ? Inclure les logements individuels habités dans ce système métropolitain de lieux partagés serait une erreur contreproductive. D'autant plus qu'Airbnb s'en occupe déjà. Se concentrer sur les locaux d'activités partiellement ou totalement inactifs, les locaux d'habitation totalement inhabités.
- Le critère "au-delà de 2 heures" du scénario n'est pas jugé crédible.



Les acteurs du scénario :

NB : Le territoire du scénario sélectionné pour l'atelier est celui du Grand Paris.

- Acteur public territorial, le Grand Paris dans le scénario
- Entreprises en réseau, qui voient l'occasion de céder une partie de leur parc immobilier tout en participant à une innovation d'intérêt général
- Opérateurs de bureaux, qui voient l'occasion d'optimiser la productivité de leur parc locatif
- Délégataires de services urbains, transport, énergie, eau et assainissement
- Collectifs de citoyens

Le Grand Paris

Positionnement / Rôle

La nouvelle présidente du Grand Paris, fraîchement élue, voit une partie de ses promesses compromises par la crise du Peak Sand. Comment va-t-elle réussir à créer 300 000 logements nouveaux par an pendant sa mandature, et maintenir le leadership économique du Grand Paris, si tous les chantiers de construction sont à l'arrêt ? Elle se souvient d'avoir participé pendant sa jeunesse aux actions du collectif Jeudi noir, les galériens du logement, et garde en mémoire le taux de logements vides à l'époque, 10% du parc total, chiffre qui n'a guère changé depuis. Elle sait aussi, pour y avoir participé dans la startup qu'elle a créée, que la dématérialisation des services et des activités a continué de s'accroître, sous la pression des Néo-GAFA, dignes successeurs des fameuses Licornes de 2015, qui pratiquent massivement le push technologique pour maintenir leur leadership. Le parc de bureaux vides n'a cessé d'augmenter lui aussi, tandis que la relocalisation de la fabrication dans une multitude de fablab de quartiers vides de son côté les usines et ateliers encore présents sur le territoire du Grand Paris. Elle a compris que le Peak Sand était d'abord une opportunité pour elle.

Opportunités / Risques

Sa conviction est faite, il faut passer d'un urbanisme extensif à un urbanisme intensif. Sera-t-elle le nouvel Haussmann, qui va refaçonner le Grand Paris pour enfin l'installer dans ce 21^e siècle qui n'en finit pas de commencer ? L'opportunité politique est grande, voire vertigineuse, de pouvoir enfin combler le gap entre la ville et ses habitants, creusé par toutes les disruptions sociales et économiques induites par les pratiques numériques des individus et des organisations. On travaille, se divertit, se déplace, s'alimente, apprend, conçoit, fabrique, achète, vend ou échange, communique, se rencontre, habite d'une manière radicalement différente qu'avant, au 20^e siècle. Il est temps d'inventer l'urbanisme qui va avec toutes ces pratiques. Et d'agir désormais en privilégiant l'intensification des usages, plutôt que l'extension des surfaces.

Les risques politiques sont nombreux. S'attaquer à la propriété privée, en déclarant illégale la vacance d'un logement, d'un bureau ou local d'activité, c'est à la fois ébranler un des piliers de la République, et inquiéter durablement bon nombre de parisiens. Les lobbys, surtout ceux de la construction, ne vont pas se laisser faire non plus. Et Il va falloir trouver les bons arguments pour convaincre les entrepreneurs et leurs salariés d'accepter cette nouvelle frugalité spatiale imposée par le Peak Sand, et la présidente du Grand Paris. Enfin l'urbanisme intensif doit réinventer son code et sa fiscalité, ce qui ne se fera pas sans frictions.

Compétences / ressources / partenariats mobilisés (et relations avec d'autres)

Heureusement, elle n'a pas que des ennemis dans cette affaire. La politique du ZEC croise les intérêts d'acteurs différents, qui peuvent tous contribuer à son succès. Toutes les entreprises en réseau le disent depuis longtemps, leur parc immobilier est surdimensionné. Le ZEC arrive à point nommé pour transformer leur problème en solution. Le cabinet de la présidente a tous les contacts activés. Les grands opérateurs d'immobiliers de bureaux voient eux aussi le ZEC comme une opportunité pour maximiser le rendement de leur parc, même s'il faut pour ça en transformer une partie en logement. La présidente du Grand Paris dispose également de précieux relais vers les entreprises, via ses grands délégataires de services urbains. Ils ne peuvent rien lui refuser, même s'il faut discuter pour la forme. Ils seront parmi les premiers à intensifier l'usage de leurs surfaces d'activités. Leurs bureaux, ateliers, commerces seront réinventés pour accueillir d'autres activités, occupants, matériels.

Mais son plus beau coup politique, ce sera d'annoncer que le Grand Paris donnera l'exemple, en lançant la reconfiguration de tout son parc immobilier, y compris celui de ses délégataires, pour atteindre le plus vite possible les objectifs du ZEC. Et que cette première grande campagne d'urbanisme intensif se fera avec le concours de tous les collectifs citoyens du Grand Paris, plusieurs milliers à ce jour, et celui des grands et petits acteurs du numérique, que la présidente connaît bien. Enfin, l'exemplarité concernera aussi tous les processus, qui seront ouverts, documentés, avec une accessibilité sans faille aux data et documents nécessaires aux uns et aux autres.

Une banque

Positionnement / Rôle

Elle avait figuré en 2015 parmi les premières banques de réseau à annoncer la fermeture d'un nombre important de ses agences, devenues pour la plupart inutiles. Elle avait déployé depuis beaucoup d'efforts pour avancer encore plus dans la dématérialisation de ses services, notamment en s'efforçant d'enrichir par tous les moyens l'expérience utilisateur en ligne. Une myriade d'assistants virtuels redoublaient d'efforts pour satisfaire toutes les demandes des clients de la banque, chaque assistant maîtrisait parfaitement 50 langues minimum, et décryptait la moindre de leurs émotions avec une facilité confondante. Ils étaient également capables d'anticiper et prédire les désirs de leurs clients, grâce aux



capacités de calcul illimitées disponibles dans leurs fermes de machine-learning. La banque en ligne avait aspiré depuis longtemps la banque en réseau. Le Peak Sand représentait pour le Président de la banque, l'opportunité dont il rêvait depuis longtemps pour se débarrasser enfin de ses agences physiques devenues trop encombrantes.

Opportunités / Risques

Les syndicats s'opposaient depuis des années à toute suppression supplémentaire d'agence, les acteurs territoriaux s'en inquiétaient également, obligeant le président à un statu quo inconfortable, que la politique du ZEC va permettre de dépasser.

Collectifs citoyens et communautés innovantes

L'essor des néo-phalanstères : l'ère du co-living - "Vivre et travailler au sein de lieux partagés"

Le succès des tiers-lieux et des nouveaux modes de travail et d'organisation n'a pas impacté que la sphère professionnelle. Brouillant les frontières entre vie professionnelle et personnelle, permettant un mode de vie plus mobile et plus éclaté, le développement des pratiques collaboratives aussi permis l'essor d'un nouveau mode de vie, le co-living. La dynamique du partage des lieux et des lieux multifonctions s'étend même aux lieux qui hier n'étaient pas ouverts : on peut désormais vivre, travailler, se divertir au sein du même lieu. Ces "néo-phalanstères", qui reposent sur une communauté de vie et de travail, s'accompagnent aussi d'une couche servicielle, pour que "vous n'ayez plus à vous inquiéter de rien", d'après leurs promoteurs. Des "gated communities" apparaissent au sein des lieux, qui de plus en plus, se referment sur eux-mêmes, ou acceptent de dialoguer seulement avec certaines communautés ou certains acteurs. C'est désormais dans ces lieux privatisés que se trouve la palette la plus variée de services destinés aux individus ou aux professionnels : santé, services bancaires, formations, etc. Ceux qui ne font partie d'aucune communauté - par choix ou pas - peinent désormais à y entrer et à accéder aux lieux et à leurs services.

Tensions / incertitudes

Le co-living, dans sa démarche d'association d'espace de vie professionnelle, personnelle et d'espace d'offre servicielle, paraît répondre à plusieurs enjeux actuels.

- Aujourd'hui, on choisit déjà son habitat en fonction des services aux alentours : écoles, loisirs, proximité des transports, etc.
- La dématérialisation croissante de certains services
- La porosité des frontières entre travail et vie personnelle
- La croissance de projets types habitats partagés, participatifs

....mais soulève autant de questions, tensions et incertitudes :

- **Exclusion, enfermement ?**

Les communautés qui se regroupent pour vivre dans des espaces de co-living peuvent être des communautés de choix, regroupant des citoyens partageant les mêmes engagements et revendications. Cela peut représenter un futur souhaitable, mais 3 tensions émergent :

- Exclusion des « amateurs ». Un parallèle peut être fait entre les lieux de création qui se renferment parfois sur eux-mêmes, type atelier d'artistes, peu ouverts au « commun des mortels »

- Regroupements forcés. Il existe des communautés d'expériences, qui ne partagent pas forcément les mêmes revendications, mais qui se constituent comme telles de par leurs expériences en tant que minorité ou encore qui sont regroupées en communauté dans des stratégies de domination. Ces espaces de co-living peuvent représenter un risque, une manière d'asseoir ces stratégies.
- Enfermement au sein de sa communauté : les expériences de co-living qui regroupent les travailleurs d'une même organisation ont cette tendance. Depuis les cités ouvrières du 19e siècle (qui participent également du deuxième point) jusqu'au regroupement de fonctionnaires expatriés à l'étranger ou même en passant par les logements/navettes pour les employés de Google.
- **Comment rentre-t-on dans les communautés, comment en sort-on? Quelle mixité sociale ?**
 - Ces espaces de co-living ont-ils des offres adaptés à tous les portemonnaies ?
 - Quelles mobilités des rôles dans ces espaces ? Par rapport aux évolutions du travail, le phalanstère ne pourra plus être présent dans un même espace ou dans un même rôle au sein de cet espace sur la longue durée. Il y a donc une obligation de penser le phalanstère sur différents temps.
 - Comment créer de la mixité sociale sans prescription ? Sans contrainte législative ? Quelles conditions de la mixité sociale ?
 - Quelles ouvertures à l'intérieur de ces espaces ? Quelles ouvertures vers l'extérieur ?
- **Quelles échelles pour ces nouveaux lieux et publics ?**
 - Peut-on penser une échelle de microquartier ? Comment penser un phalanstère en réseau ?
 - Comment considérer une communauté d'engagement, à quelle échelle cet engagement doit-il être pris ? Si on parle d'engagement, les publics du lieu de co-living ne sont ainsi pas obligés de travailler pour la même organisation.
 - Comment mettre en valeur les engagements ? Quelle gouvernance dans et autour de ces lieux de co-living ?
 - Qu'est-ce que serait l'urbanisme du phalanstère ? Si on parle en premier point de communautés qui peuvent se refermer sur elles-mêmes, le problème du quartier qui se referme sur lui-même est tout aussi présent !

2.1 Qu'est-ce qui crée le succès de ces nouveaux modes de vie en co-living ?

- Le terrorisme s'accroît
 - ...et entraîne une crise identitaire, participant de l'envie pour les individus de se retrouver avec des gens qui leur ressemblent.
 - Une alerte attentat entraîne l'effet inverse habituel (télétravail), les travailleurs s'organisent pour vivre sur leurs lieux de travail qui développent des services de sécurité impossible à obtenir autrement.
- Un siège social propose à ses salariés et/ou à ses clients une offre de co-living et les prix des loyers augmentant (la loi de plafonnement des loyers est abrogée), il est bien plus intéressant pour les individus d'habiter dans des espaces de co-living « brandés » (par exemple : Je peux vivre pour un prix avantageux dans un espace de co-living BNP si j'en suis client. Ou encore : Bouygues lance une offre couplée internet et logement)
- Plusieurs lois sont promulguées :
 - Généralisation des communautés coopératives d'emplois, généralisation des systèmes privés de solidarités (non plus en alternative, mais en remplacement du système public) allant de pair avec les espaces de co-living (le prix du loyer comprend l'adhésion au système privé de solidarité)
 - Création d'un revenu minimum universel sous l'obligation de s'engager de manière citoyenne et de valoriser cet engagement dans un espace de co-living
 - Les espaces de co-living sont reconnus d'utilité publique, car ils doivent correspondre à un cahier des charges précis quant à la couche servicielle qu'ils proposent (ils prennent en charge plusieurs services auparavant publics). Ainsi, sur le même modèle que les cliniques privées, il existe des espaces de co-living qui s'engagent à respecter un certain nombre de critères définis par l'Etat.
- AirBnB et d'autres opérateurs développent leurs offres de logement : ils mettent en place des syndicats de copropriétaire en ligne qui peuvent se réunir pour proposer des offres de co-living qui attireront les locataires.
- Big Brother : le monde "smart" se développe et s'impose : les individus en âge de vivre seul sont assignés à un espace de co-living selon leurs préférences déterminées par leurs présences et traces en ligne et hors ligne.

En bref : les cités pirates

Un ou plusieurs opérateurs (type Airbnb ou mutuelles, coopératives...) privés apparaissent pour gérer des espaces de co-living. Ces espaces de co-living doivent répondre à des enjeux de services publics, que l'Etat n'est plus capable de fournir par exemple (cf habermas). Ces espaces de co-living constituent des « cités pirates » et répondent à des besoins plus ou moins ponctuels en terme de logement et de services (à la carte). Les habitants s'y engagent à travailler pour la communauté et pour l'extérieur (services P2P) et bénéficient d'un système privé de solidarité :

1. Conditions d'accès : engagement à différents niveaux, pour permettre la mobilité. La base de l'engagement consiste à souscrire à la banque du temps (donner de son temps pour offrir des services) et à signer et co-construire les règles de vie du lieu.
2. Offre : logement, système privé de solidarité (compris dans le prix du loyer) et couche servicielle (P2P : fournis par les habitants, aux habitants, mais également aux externes)
3. Cadre : portabilité et mobilité au sein de la communauté et entre les différentes cités-pirates (carte pirate).

Les acteurs du scénario

- **Acteurs qui proposent l'offre de co-living : des opérateurs privés, type Airbnb ou des mutuelles, coopératives**
 - rôle : créent (à neuf ou à partir d'espaces existants) des parcs de logements partagés, des offres sur étagères voire des franchises
 - opportunité : développent leur offre
 - risques : garantir les conditions du cahier des charges élaboré par l'Etat
- **Acteur public**
 - rôle : rédaction du cahier des charges, contrôle de son respect (label cité pirate)
 - opportunité : délégation des services publics, citoyens engagés
 - risques : difficile garant de la mixité et de l'inclusion sans stigmatisation
- **Usager**
 - rôle : habitant du lieu, ils s'engagent à travailler un certain nombre d'heure (et engrange ainsi des points à la « banque du temps ») pour fournir des services aux autres habitants et aux personnes externes

- opportunité : un loyer plus faible, un service privé de solidarité compris dans le loyer, la possibilité de bénéficier de services et de participer à la gouvernance de l'espace
- risques : enfermement au sein de sa cité pirate (même si la portabilité est garantie, est-elle vraiment réalisée ?)

Comment cela fait évoluer les lieux ?

« Cité pirate : le co-living engagé, entre ancrage et liberté de se déplacer »

1) Des espaces pour se loger et/ou travailler selon les publics et les besoins

Les espaces de co-living sont constitués de logement privés et d'espaces partagés. Ces logements ne sont pas forcément occupés de façon permanente, l'offre se fait plutôt à la carte, pour correspondre aux modes de vie actuels, selon des besoins ponctuels (particulièrement dans le cas où l'offre est proposée par Airbnb), selon les différents publics...

2) Des systèmes privés de solidarité inclus dans l'occupation de ces espaces

Dans le loyer, est compris la contribution aux systèmes de solidarité, qui se privatise donc (la plupart des services publics étant fournies de pair à pair, via l'engagement auprès de la banque du temps. Voir modalité d'accès)

3) Une couche servicielle

La couche servicielle est tournée vers l'extérieur. Elle n'est pas seulement dédiée à ceux qui habitent là. On obtient ainsi :

- **Une conciergerie tournée vers les habitants du co-living**
 - service de dating (ref : film The Lobster)
 - service de coach sportif
 - colis
 - nounou
 - jardinier
 - etc

Ces services sont fournis par les habitants. Il est donc nécessaire que différents corps de métiers soient présents au sein de l'espace de co-living, ce qui est facteur de mixité.

- **Services tournés vers l'intérieur ET l'extérieur**
 - logement éphémère/flexible : des espaces de logement pour les individus en situation de précarité (disparition des foyers de travailleurs

immigrés, etc) et des espaces de logement pour les individus en mobilité (disparition de la chambre d'amis)

- services auparavant publics : pôle emploi, formation, bibliothèque, piscine, ...
- divertissement/création lien social entre les cités pirates : des bars, des restaurants, des cafés théâtres au sein des espaces de co-living
- jour du clown : une fois par mois, un acteur extérieur vient voir ce qu'il se passe dans la cité pirate pour proposer des améliorations, etc.

4) Modalité d'accès et de départ

- **Engagement**

- Un engagement auprès de la "banque du temps" : engagement de la part des habitants à donner de son temps pour travailler autour des valeurs de l'espace du co-living et fournir des services.
- Obligation de signer les règles de vie de l'espace de co-living et de participer à leur rédaction
- Des modalités d'engagement plus ou moins légères selon le caractère du séjour dans la cité-pirate (court, moyen, long terme)

- **Portabilité**

- Le séjour dans des cités pirates n'est pas limité géographiquement : une même cité pirate peut-être présente sur plusieurs territoires
- Possibilité de partir d'une cité pirate pour une autre grâce à sa carte pirate qui comprend les points accumulés auprès de la banque du temps lorsqu'un habitant a fourni un service.
- Cette carte pirate est elle-même portable : elle peut être utilisée par tous ceux que le porteur de la carte choisit (un habitant peut ainsi travailler pour que sa grand-mère accède à l'un des logements de la cité pirate, etc)
- Des compétitions ludiques (sur le format d'intervilles : intercité-pirates) entre cités pirates pour encourager la portabilité, la mobilité et créer des liens sociaux.