

## Softplace - Retour sur l'atelier "Dé-spécialisation des lieux"

*Après un premier atelier en juillet dernier, nous avons souhaité explorer une nouvelle facette des lieux agiles et partagés : leur dé-spécialisation, avec tous ses aspects et les transformations qu'elle entraîne en termes de métiers, de services, de maillages territoriaux... Cet atelier rassemblait des acteurs de terrain au coeur de ces transformations et des acteurs de la recherche (dont certains, avec la double casquette !). Retour sur cet atelier.*

### Les lieux d'innovation, exemple de recette pour les lieux partagés

Le NUMA, à plusieurs niveaux, peut être considéré comme un lieu partagé : partage de m<sup>2</sup> et d'équipements, diversité des activités et fonctions proposées, des acteurs accueillis, « hub de communautés »... De l'expérience du NUMA, **Frédéric Oru** (directeur général adjoint du lieu) tire plusieurs facteurs de succès d'un lieu partagé : la centralité et l'accessibilité sont essentielles pour un lieu comme le NUMA, qui place en son coeur les communautés (les travaux sur **les communautés/ classes créatives ne disaient pas autre chose**). Les flux ne se prescrivent pas, il est difficile de faire venir des usagers au sein d'un territoire dépourvu d'aménités. Mais l'architecture du lieu lui-même joue un rôle dans son succès : ouverture sur le quartier, transparence, caractère reconfigurable... tout en laissant une place importante à l'indéfini et à la liberté des utilisateurs ; c'est là une clé du succès du lieu, que partageront d'autres intervenants de l'après-midi. Les services et fonctions du lieu ne peuvent totalement être décidés en amont par l'équipe du lieu. Dans l'exemple du NUMA, des utilisateurs du lieu (membres de ces communautés qui s'y croisent), identifiant un besoin d'accueil, de créer des connexions, d'animer le lieu, se sont eux-mêmes positionnés comme « connecteurs ». Ils contribuent ainsi à la richesse du lieu, en identifiant et alimentant les autres services proposés que celui-ci propose. L'animation via des activités diverses est un dernier axe dont les lieux partagés ne peuvent pas se passer, comme l'ont bien compris une bonne partie des porteurs de coworking ou d'autres tiers-lieux. Enfin, dernière caractéristique du NUMA, les barrières à l'entrée sont très faibles et le lieu est ouvert à tous. Mais les règles, les valeurs communes des usagers contribuent de fait à autoréguler les communautés qui utilisent le lieu.

### Maillage et ancrage territorial des lieux d'innovation

A cette première intervention faisait écho un deuxième intervenant, du côté « recherche » cette fois : **Raphaël Besson** étudie depuis des années les lieux et systèmes territoriaux d'innovation, qu'il nomme systèmes urbains cognitifs (dans la veine du capitalisme cognitif de Yann Moulier-Boutang notamment). Il prend notamment le contrepied des quartiers d'innovation qui ont été développés dans le monde dans les années 2000, comme 22@ à Barcelone, Giant à Grenoble... des quartiers qui ont assez peu pris au sens urbain du terme (peu de développement social, de greffe avec le reste du tissu urbain et les activités traditionnelles, des entreprises qui ont eu du mal à s'y retrouver, des injonctions paradoxales à vouloir développer la créativité sur un seul tout petit territoire...). Alors même que ces systèmes montraient leurs limites, des lieux d'innovation se sont développés dans de nombreux territoires urbains (que Raphaël Besson nomme Systèmes urbains cognitifs de type 2) de façon plutôt ascendante et en réseau, redéfinissant la sociologie urbaine en démontrant de fortes possibilités d'interaction des technologies avec le tissu social (notamment via les living labs), un lien entre la production matérielle et la production cognitive et la forte dimension spatiale de l'innovation. La Fab City de Barcelone est un bel exemple de ces « systèmes urbains cognitifs de type 2 » : appuyé notamment sur une volonté de développer le quartier de l'innovation type 22@ et de faire en sorte que l'innovation fasse sens à l'échelle du territoire, ce projet propose de développer et d'adapter des fab labs en fonction des spécificités des quartiers dans lesquels ils s'implantent tout en repensant plus globalement des unités locales de fabrication. Dans cet exemple, c'est bien la mise en réseau qui fait la puissance des lieux, nous dit le chercheur. Un autre exemple, toujours espagnol (terrain privilégié de Raphaël Besson), montre une autre facette de ces réseaux : les laboratoires citoyens de Madrid (*laboradores ciudadanos*) ont émergé sans aucune action municipale, répondant plutôt à une situation de crise économique qui a laissé de nombreux bâtiments vacants et de contraintes. Les habitants (habitants, collectifs associatifs, artistes, innovateurs...) se les sont appropriés pour inventer de nouvelles solutions et de nouvelles activités ; dans ces cas-là, les occupations ont souvent été des temps avant d'être des espaces. C'est une vingtaine d'espaces qui ont des thématiques propres (ESS, agriculture urbaine, etc.) qui ont ainsi vu le jour, se proposant comme de véritables réponses à des problématiques sociales. Le développement de ces lieux portés par les citoyens pose aujourd'hui plusieurs questions aux acteurs publics, notamment quant à la politique urbaine à mener avec ces espaces qui ont naturellement émergé sans eux.

Au-delà de ces réseaux constitués naturellement, Raphaël Besson s'intéresse à d'autres systèmes, d'autres articulations : celles, à une échelle plus territoriale, de l'articulation des espaces de coworking ruraux et urbains, mais aussi de l'articulation entre des lieux de savoir traditionnels (bibliothèques, etc.) et les nouveaux lieux de savoir et d'innovation. C'est d'ailleurs un sujet qui questionne le chercheur : quelles interactions ? Doit-on absolument lier, hybrider ces lieux, ou au contraire, doit-on préserver des îlots « traditionnels », déconnectés, de modes de production traditionnels ?

De ses travaux, le chercheur tire plusieurs enseignements, qu'il partage au grès des questions. Dans tous ces exemples de lieux, le numérique et la culture numérique ont été à la base des transformations. Raphaël Besson parle même du développement d'un « droit à infrastructurer la ville », à l'image d'Henri Lefebvre et de son droit à la ville. Il partage son agacement face aux « illusions totemiques » et aux « aberrations urbaines », ces grands lieux d'innovation que l'on continue - notamment les acteurs publics - à prescrire, alors qu'en la matière, l'expérience a démontré les limites de cette approche. Enfin il aborde les difficultés d'un lieu à toucher tout un territoire et toute la population d'un territoire : chercher des publics non initiés reste très difficile pour les lieux d'innovation, répond le chercheur à une dernière question de la salle.

Les limites de la prescription en matière de lieux d'innovation, c'est un enseignement fort que partage également **Sophie Houzet**, qui pilote depuis 7 ans le Pôle numérique de la Drôme, « laboratoire » accompagnant acteurs publics et privés sur le territoire du département. D'un territoire au maillage très faible (y compris en matière de pôle de services), la Drôme comprend aujourd'hui environ 43 lieux, de services publics ou tiers-lieux. De ces années sur le terrain, Sophie Houzet partage notamment le constat du décalage entre la vision et les appels à projet lancés par l'Etat et les réalités du terrain, à l'image des espaces labellisés « espaces de travail » par l'Etat, qui n'ont pas fonctionné, là où d'autres développés par d'autres voies ont fonctionné. D'ailleurs dans le montage même des projets, les dynamiques top-down et publiques ne sont pas fortes dans la durée. Seule les démarches bottom-up, ou celles articulant intelligemment collectif et collectivité (et leurs moyens respectifs), se pérennisent, ce qui n'est pas toujours simple (à l'image de la différence de vision autour des nouveaux savoirs, nouveaux biens communs qui émerge de ces lieux, que mentionne Sophie Houzet). Enfin, le maillage territorial des lieux est essentiel, mais il doit aussi prendre en compte leur diversité : lieux de services publics et tiers-lieux partagent des caractéristiques, mais présentent aussi des différences, notamment concernant les métiers que l'on y trouve (médiateurs VS développeurs d'activités ?) et la façon dont on anime ces lieux.

### Les entreprises à réseau, engagées dans la dé-spécialisation de leurs lieux

Cette question des lieux et de leur maillage ne questionne pas seulement les porteurs de lieux, les acteurs publics et de la recherche mais aussi les entreprises à réseaux. Pour un acteur comme La Poste, explique **Solveig Courvoisier** de la Direction de l'innovation du Groupe, ces questions font l'objet d'enjeux fort : entreprise à réseau, prise dans l'évolution des pratiques de travail, devant toujours assurer un rôle d'aménagement du territoire et de proximité, la Poste est multicasquette en la matière. Elle possède ou gère aujourd'hui un parc immobilier très important, plus ou moins ouvert (bureaux de Poste et agences, espaces de logistique, bureaux...). En tout, elle gère 10 000 points de contact sur les territoires, dont 43% en partenariat avec des mairies (agences postales municipales...) ou des commerçants (relais colis, etc.). Les lieux de la Poste sont-ils pour autant sous-utilisés, présentent-ils une capacité excédentaire qu'ils pourraient partager avec d'autres acteurs ? Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas vraiment le cas nous dit Solveig Courvoisier ; seul le périurbain ou le rural sont concernés. Or dans quelles mesures partager ces lieux, accueillir d'autres activités hybrides, les transformer en tiers-lieux aurait-il du sens ? Loin des transports et des communications, mais aussi des communautés, cela rend leur partage difficile à envisager.

La volonté de la Poste d'accueillir un certain nombre de Maisons de Services au public - 500 doivent être déployées par la Poste - visent justement à permettre à La Poste de garder des points de contact dans les territoires ruraux, dans des lieux très peu fréquentés. Même si ce n'est pas le cas pour l'instant, à plus long terme, La Poste pourrait aussi développer ce genre d'activités dans des territoires plus urbains, politique de la ville. Dans chaque cas, la dynamique va au-delà de La Poste, agrégeant divers fournisseurs de services et opérateurs. Certes, la Poste est déjà engagée dans certains projets de partage et de mutualisation, mais surtout en interne. Parmi les quelques incursions de La Poste dans le sujet, on peut mentionner le dispositif des Pick-Up Stations, déjà opérationnel, mais aussi l'ouverture à venir d'un espace de coworking par la Poste à Mériadeac (Gironde). Cette incursion dans le coworking n'est néanmoins pas pertinente partout, comme en Ile-de-France, territoire qui comprend déjà 140 espaces de coworking.

### L'agilité, condition de succès des lieux partagés ?

Un dernier intervenant clôturait le bal, faisant écho à plusieurs des interventions de l'après-midi ; **Boris Chevrot**, médiateur au RSP de Cluny (lieu multiservices comprenant notamment un EPN et un micro coworking) et doctorant en sociologie s'intéresse à l'évolution de la relation avec les usagers et à celle des métiers de médiateur de services publics. Une de ses hypothèse fortes est que si le social décline, comme on l'entend souvent, le sociable peut se développer à partir de là. Cette évolution constitue le contexte dans lesquels évoluent de nouveaux métiers du social, aux contours parfois flous que les amènent à aller bien au-delà de la fiche de poste ; intervenants sociaux ou médiateurs doivent de plus en plus développer de qualités relationnelles, parfois même faire partie d'une communauté pour y intervenir. Boris Chevrot explique que souvent le service proposé dépendra aussi des gens qui poussent la porte, dont on ne peut connaître les requêtes et les besoins en amont ; cela nécessite pour le médiateur de sortir de la posture de travailleur social puisqu'il ne s'agit pas de reformuler les demandes pour voir quelle réponse classique correspondrait. Cela signifie aussi dé-spécialiser les approches (y compris en s'appuyant sur d'autres lieux ou équipements à proximité), afin d'identifier des réponses adaptées qui peuvent « sortir des clous » : en somme, le flou quant aux missions, aux métiers et des services proposés, permet aux demandes des usagers de s'exprimer et de trouver des réponses qui ne peuvent se construire qu'en marchant. Et paradoxalement, ce flou permet aussi de gagner en efficacité. Les enseignements partagés par Boris Chevrot résonnent avec ceux évoqués précédemment autour des lieux d'innovation partagés : des métiers et des fonctions trop figés sont plutôt des obstacles au succès des lieux partagés.

Ce constat signifie une vraie tension entre les spécificités de chaque lieu (chaque lieu devant faire de la micro-couture adaptée à chaque

territoire), et les modèles économiques des organisations à réseau (notamment la Poste), qui vont être standardisés : pour ces acteurs, cela témoigne de la difficulté d'apporter des solutions clés en main. Il leur faudra probablement lancer des collaborations et des maillages de différents lieux, imaginer de nouveaux modes de fonctionnement, de gouvernance et de nouveaux modèles économiques.

D'autres questions fortes ont émergé durant les échanges de l'après-midi : quid de la mobilité des individus entre les réseaux, comment la favoriser ? Comment évaluer, quels indicateurs imaginer, notamment afin de permettre aux agents/ médiateurs/animateurs de rendre compte de leur activité ? A quel moment un lieu a-t-il le plus besoins économiques et comment le financer judicieusement ? Autant de questions qui viendront probablement se reposer à nous durant les quelques mois de SoftPlace.

## **Quels enseignements de cet après-midi et quelles intuitions confirmées pour SoftPlace ?**

- On ne prescrit pas les lieux partagés : les besoins, les demandes, les services se co-construisent.
- Les lieux partagés, qu'il s'agisse de lieux de services (Maisons de services au public, etc.) ou de « tiers-lieux », partagent des caractéristiques communes : peu de formalisation des métiers, des architectures, des fonctions, des usages, ces derniers émergent souvent d'eux-mêmes.
- Le sujet des maillage de lieux est multiple : réseaux de lieux de même type et de lieux différents, maillage de lieux partagés et d'anciens lieux, maillage de lieux multi-usages et mono-usages... la question du maillage adéquat pour un territoire reste en suspens.
- La dé-spécialisation des lieux n'est pas absolue : elle ne concerne pas tous les lieux ou tout du moins de la même façon et n'est d'ailleurs peut-être pas souhaitable dans tous les lieux.
- Propre à un contexte donné, un lieu dé-spécialisé n'est pas nécessairement transposable.