

la Gazette

des communes • des départements • des régions

AVEC CE NUMÉRO

Tout savoir
sur la loi de
transformation
de la fonction
publique



APRÈS LA SMART CITY, PLACE À LA VILLE SOBRE p. 34



ENA • Catégorie C
Les territoriaux jugent
la réforme « Macron »

p. 8

Collectivités
L'opération séduction
du monsieur Tour de France

p. 14

Développement économique
Usines et artisans sont de retour
en milieu urbain

p. 42

Quels financements pour la fabrique de la ville de demain ?

Durant sept semaines, « La Gazette » diffuse une série de fiches rédigées par les cabinets Espelia, ibicity et Partie prenante pour mieux comprendre les ressorts du financement des infrastructures urbaines.

Une multiplicité d'acteurs, de nouveaux types de services, un brouillage entre offres publiques et privées... la fabrique de la ville est en pleine mutation. La place et la fonction des habitants évoluent également : « Les habitants-usagers veulent la même qualité de service qu'une offre privée premium, tout en restant attachés aux principes du service public », résumant les consultants Isabelle Baraud-Serfaty (ibicity), Hélène Delay (Espelia) et Nicolas Rio (Partie prenante).

D'USAGER À CLIENT

Tous trois mènent depuis 2015 un travail d'étude (*) sur les mutations de la production urbaine, en partant de deux constats : d'un côté, l'essoufflement du financement traditionnel de la ville, de l'autre, une ville saisie par le numérique

et une transformation des attentes des habitants, qui passent d'usagers à clients. Soutenus financièrement par l'Ademe, la Banque des territoires et le Plan urbanisme construction architecture (Puca), ils ont élaboré une grille d'analyse de ces transformations, à travers le concept des « nouveaux modèles économiques urbains ».

Dans une première saison, leur travail a été consacré au finance-

Les auteurs partent d'un double constat : le financement traditionnel de la production urbaine s'essouffle et la ville est progressivement saisie par le numérique.

ment de la ville et des services urbains, en utilisant la notion de chaîne de valeurs, issue des sciences de gestion.

La seconde saison, « Qui gouvernera la ville (de) demain ? », s'intéresse à la transformation des acteurs de la ville, à leur multiplicité, ainsi qu'à la place des collectivités dans ce schéma. Elle est complétée par une étude intitulée

« Quels seront les opérateurs de services urbains de la ville de demain ? ».

OUTILLER LES COLLECTIVITÉS

La troisième saison, « Les métropoles au défi des nouveaux modèles économiques urbains », s'appuie justement sur le travail mené avec des collectivités, les métropoles de Lyon, Nantes et Rennes, en vue de mieux les outiller face à ces transformations.

Une quatrième saison, prochainement lancée, sera consacrée à la notion de sobriété.

Parce que cette approche économique de la fabrique de la ville nous semble novatrice, nous ouvrons nos pages aux trois auteurs de cette série. A travers seize mots clés, ils nous donnent les codes pour entrer dans leur travail et comprendre leur conceptualisation des nouveaux modèles économiques urbains.

Delphine Gerbeau

(*) www.modeleseconomiquesurbains

SÉRIE « URBANISME DE DEMAIN » (1/7)

Les nouveaux modèles économiques urbains en 16 mots clés

Alors que les villes sont saisies par les transitions numériques et écologiques, mais aussi sociétales et financières, l'approche par les nouveaux modèles économiques urbains est une grille de lecture qui permet de renouveler le regard sur la délivrance et le financement des services urbains. Seize mots clés, répartis en sept billets, permettent de la présenter. Une série réalisée en partenariat avec les cabinets ibicity, Espelia et Partie prenante.

Comprendre les transformations à l'œuvre

➔ Selon Nicolas Colin et Henri Verdier (*), la « multitude » serait la principale ressource d'une économie saisie par la révolution numérique. Elle désigne le fait que l'habitant-usager-consommateur ne se trouve plus seulement en bout de chaîne, mais devient producteur de données, d'énergie et, plus largement, de tous les espaces momentanément sous-utilisés. Ces « actifs sous-utilisés » sont partout et la tran-

sition numérique facilite leur révélation et leur mise à disposition, notamment grâce aux plateformes comme Airbnb, BlaBlaCar ou ZenPark, qui organisent l'appariement entre offre et demande. Les capacités de production sont « distribuées » – réparties entre plusieurs producteurs.

« BlaBlaLines », nom initialement donné par BlaBlaCar à son offre de covoiturage de proximité (« Blablacar daily » désormais), souligne le fait que la somme des voitures individuelles partagées forme une nouvelle infrastructure de transport. La passerelle Luchtsingel, à Rotterdam (Pays-Bas), a bénéficié de l'un des premiers

financements participatifs d'équipements publics: la somme des financements distribués devient une nouvelle source de financement.

Multitude

Les mots proches
Prosumer • Consommacteur

Comme les autres transformations touchant la ville, notamment sous l'effet de la transition numérique, la

multitude est porteuse aussi bien d'opportunités que de menaces. Elle conduit à faire remonter l'habitant-usager-consommateur dans la chaîne. Elle bouscule les lignes habituelles (entre marchand et non-marchand) et la place des collectivités dans la fourniture des services urbains.

(*) « L'Age de la multitude », Armand Colin, 2015.

➔ Jusqu'à présent, un individu était saisi au moyen de ses grandes caractéristiques: telle catégorie socioprofessionnelle, tel âge. Désormais, « le big data a tué la ménagère de moins de 50 ans » (la formule est du publicitaire Jacques Séguéla) et il devient possible de « calculer au plus près » (selon le sociologue Dominique Cardon, dont il faut lire le didactique et passionnant « Culture numérique », Les Presses de Sciences-po, 2019), de saisir chacun dans ce qu'il est très précisément en fonction de ses caractéristiques fines.

Cette évolution ouvre la voie, sans dire que cela est souhaitable, à des systèmes

de facturation selon l'usage (la manière dont on utilise les biens ou les services) et l'usager (son lieu d'habitation, son comportement...). Uber a poussé très loin cette logique de pouvoir mesurer le consentement à payer et éventuellement augmenter

Sur-mesure

Les mots proches
Individualisation • Customisation
• Personnalisation

ses tarifs en fonction de certaines caractéristiques de ses clients (il se dit, par exemple, que c'est le cas lorsque la batterie du téléphone du client est quasiment vide).

Le sur-mesure ouvre également la voie à « l'industrialisation de l'individualisation », d'après le journaliste Emmanuel

Davidenkoff: avant, il fallait choisir entre une offre qui était sur mesure, mais chère, et une offre pas chère, mais standard, permettant de réaliser des économies d'échelle. Aujourd'hui, il est possible de faire à la fois du sur-mesure et au prix du standard.

À PARAÎTRE

« Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 2 », « La Gazette » du 14 juin • « Comprendre où va la valeur », « La Gazette » du 21 juin • « Caractériser le nouveau paysage des acteurs de la ville », « La Gazette » du 28 juin • « Caractériser les nouvelles offres de services urbains et les acteurs », « La Gazette » du 5 juillet • « Outiller les stratégies des collectivités », « La Gazette » du 12 juillet • « Se projeter dans l'avenir », « La Gazette » du 26 juillet.



Retrouvez notre série
www.lagazette.fr/748025

SÉRIE « URBANISME DE DEMAIN » (2/7)

Les nouveaux modèles économiques urbains en 16 mots clés

Alors que les villes sont saisies par les transitions numériques et écologiques, mais aussi sociétales et financières, l'approche par les nouveaux modèles économiques urbains est une grille de lecture qui permet de renouveler le regard sur la délivrance et le financement des services urbains. Seize mots clés, répartis en sept billets, permettent de la présenter. Une série réalisée en partenariat avec les cabinets ibicity, Espelia et Partie prenante.

Comprendre les transformations à l'œuvre

Le temps réel est la capacité à saisir ce qui se passe à un instant T et à jouer sur la synchronisation pour optimiser le fonctionnement des services. De la même manière que l'auto-stop existait avant BlaBlaCar, l'utilisation du temps réel n'a pas attendu l'arrivée du numérique. Par exemple, l'université de Rennes 2 avait décalé le démarrage des cours pour éviter

la saturation de la deuxième ligne de métro. Le numérique permet de généraliser cette démarche à une plus grande échelle.

La logique de l'effacement, qui s'applique dans le champ de l'énergie (comme l'énergie ne se stocke pas, on cherche à en écrêter les pics pour éviter de trop dimensionner les réseaux), peut désormais s'étendre à l'ensemble des flux de la ville. Il devient ainsi possible, par exemple, de jouer sur la synchronisation des temps pour diminuer les pics de circulation afin que l'on n'ait pas besoin de surdimensionner les autoroutes ou de construire une nouvelle voie sur le périphérique. C'est l'exemple du

Temps réel

Les mots proches
Synchronisation • Simultanéité

« péage positif » qui avait été mis en place à Rotterdam, aux Pays-Bas, par le

groupe Transdev, et qui a été

testé en région parisienne.

De même, Uber propose des majorations tarifaires en fonction de la demande en temps réel de trajet. Egalement, des voiries dynamiques avaient été proposées dans le projet de Google à Toronto par la société française Colas, avec une infrastructure qui s'adapte en fonction des usages de cette infrastructure en temps réel. Ce projet a été abandonné en mai 2020, mais la technologie proposée se développe dans d'autres villes.

Souscription

Les mots proches
Economie de la fonctionnalité • Abonnement • Netflixisation

En lien avec « l'économie de la fonctionnalité », on assiste de plus en plus à une « économie de la souscription ». « Génération abonnements » titrait déjà « Le Monde », en octobre 2017, pour caractériser les « millenials ».

Aujourd'hui, l'usage devient plus important que la propriété; c'est le basculement de la propriété à l'usage, mais également le basculement du produit à l'usage. Cette évolution rend possibles de nouvelles

modalités de facturation, selon l'exemple bien connu de l'entreprise Michelin, qui ne facture plus des pneus, mais des kilomètres parcourus.

Outre des bénéfices pour l'habitant-client-usager (prix étalé dans le temps, produit proposé correspondant au besoin précis à un moment donné), ce modèle économique se développe désormais également en lien avec la transition écologique: il peut permettre une intensification des usages d'un même bien et favoriser le réemploi des matériaux qui ont servi à fabriquer le produit.

L'économie de la souscription transforme aujourd'hui un certain nombre de services

urbains avec, de plus en plus, des bouquets de services « all included » qui sont proposés par des agrégateurs.

DÉJÀ PARUS

« Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 1 », « La Gazette » du 7 juin, p. 45-47.

À PARAÎTRE

« Comprendre où va la valeur », « La Gazette » du 21 juin • « Caractériser le nouveau paysage des acteurs de la ville », « La Gazette » du 28 juin • « Caractériser les nouvelles offres de services urbains et les acteurs », « La Gazette » du 5 juillet • « Outiller les stratégies des collectivités », « La Gazette » du 12 juillet • « Se projeter dans l'avenir », « La Gazette » du 26 juillet.



Retrouvez notre série
www.lagazette.fr/748025

SÉRIE « URBANISME DE DEMAIN » (3/7)

Les nouveaux modèles économiques urbains en 16 mots clés

Alors que les villes sont saisies par les transitions numériques et écologiques, mais aussi sociétales et financières, l'approche par les nouveaux modèles économiques urbains est une grille de lecture qui permet de renouveler le regard sur la délivrance et le financement des services urbains. Seize mots clés, répartis en sept billets, permettent de la présenter. Une série réalisée en partenariat avec les cabinets ibicity, Espelia et Partie prenante.

Comprendre où va la valeur

Élargissement du périmètre

Les mots proches
Hybridation • Bouquet de services

Une transformation significative du paysage des services publics urbains est l'élargissement du périmètre de chacun. Ceci s'explique par une hybridation croissante entre les secteurs (à la fois en amont, au niveau de la production, et en aval, au niveau des usages) et par l'émergence de la multitude (qui consiste à mobiliser les usagers comme producteurs du service). Par exemple, le passage de la distribution d'énergie à l'objectif de performance énergétique entraîne une intervention croissante sur le bâti (neuf ou existant) et les acteurs de l'immobilier deviennent des acteurs de l'efficacité énergétique locale au moins autant que les énergéticiens traditionnels.

De même, la collecte et le traitement des déchets ont longtemps été une activité unifiée (les opérateurs historiques comme Suez et Veolia assuraient l'une et l'autre de ces activités) mais, avec la « révolution de la ressource » et le réemploi qui se diffuse, traitement des ordures et collecte des déchets ne sont plus forcément imbriqués. Cet élargissement a pour conséquence la démultiplication du nombre d'opérateurs pour chaque service urbain, qui doivent donc repenser leur positionnement stratégique.

Basculement usager-centrique

Les mots proches
Glissement de la valeur vers l'aval • Ville de la demande

Le basculement usager-centrique, ou glissement de la valeur vers l'aval, résulte de la déclinisation à l'urbain du fonctionnement centré sur l'utilisateur, qui caractérise l'économie numérique. Dans le modèle des plateformes, tout l'enjeu consiste à se positionner au plus près de l'utilisateur pour capter son attention et susciter un attachement au service. Cela s'accompagne d'un développement des offres

personnalisées, grâce à la généralisation du sur-mesure.

Dans la chaîne de valeur historique des services urbains, le poids des opérateurs était fonction de leur maîtrise des infrastructures, c'est-à-dire de l'amont de la chaîne de valeur. Dans la situation actuelle, la primauté des opérateurs s'exerce, à l'inverse, sur l'efficacité du service délivré à l'utilisateur final et leur capacité à fidéliser leur clientèle.

Chaîne de valeur

Le mot proche
Cartographie des acteurs

La chaîne de valeur, outil issu des sciences de gestion et de l'analyse stratégique, vise à identifier la succession des activités créatrices de valeur pour le client et génératrices de marge pour l'entreprise, des matières premières jusqu'au produit final. Appliquée aux services urbains, elle permet d'élargir la compréhension des acteurs impliqués dans la production d'un service urbain, notamment pour mieux décrypter les nouveaux entrants dans un secteur, en lien avec l'élargissement du périmètre des services urbains et le glissement de la valeur vers l'aval.

Elle permet de repérer la manière dont ces nouveaux entrants peuvent remonter en amont ou descendre en

aval le long de la chaîne. In fine, la chaîne de valeur

permet de mieux comprendre le rôle à jouer par

la collectivité locale et de cibler l'intervention publique sur les maillons qui en ont le plus besoin.

DÉJÀ PARUS

« Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 1 », « La Gazette » du 7 juin, « Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 2 », « La Gazette » du 14 juin.

À PARAÎTRE

« Caractériser le nouveau paysage des acteurs de la ville », « La Gazette » du 28 juin • « Caractériser les nouvelles offres de services urbains et les acteurs », « La Gazette » du 5 juillet • « Outiller les stratégies des collectivités », « La Gazette » du 12 juillet • « Se projeter dans l'avenir », « La Gazette » du 26 juillet.



Retrouvez notre série sur www.lagazette.fr/748025

Les nouveaux modèles économiques urbains en 16 mots clés

Alors que les villes sont saisies par les transitions numériques et écologiques, mais aussi sociétales et financières, l'approche par les nouveaux modèles économiques urbains est une grille de lecture qui permet de renouveler le regard sur la délivrance et le financement des services urbains. Seize mots clés, répartis en sept billets, permettent de la présenter. Une série réalisée en partenariat avec les cabinets ibicity, Espelia et Partie prenante.

Caractériser

le nouveau paysage

des acteurs

de la ville

Il faut se méfier des mots à la mode. Mais, utilisé à bon escient, le terme « écosystème » permet de caractériser le nouveau paysage des acteurs de la fabrique urbaine.

Dans le champ économique, un écosystème désigne des chaînes de valeur qui se croisent. A l'origine, le terme vient des écosystèmes naturels, qui sont des ensembles d'espèces hétérogènes partageant ou étant en concurrence pour des ressources limitées. De plus en plus, le paysage des acteurs de la fabrique urbaine s'organise sous la forme d'« écosystèmes urbains ». On peut les définir comme des réseaux complexes d'acteurs publics et privés interconnectés qui dépendent les uns des autres pour fournir de la valeur aux habitants ou usagers.

BROUILLAGE ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ

Trois points clés caractérisent un écosystème, en particulier un écosystème urbain. Le premier est la multiplicité d'acteurs hétérogènes et interdépendants. Hétérogènes, car ils peuvent provenir de différents

secteurs: mobilité, immobilier, énergie, eau, déchets, télécommunications, etc. Il peut s'agir d'opérateurs historiques de la fabrique urbaine qui font évoluer leur positionnement aussi bien que de nouveaux entrants. Interdépendants, car les opérateurs de logistique, par exemple, ont de plus en plus besoin des opérateurs qui fournissent des données sur la mobilité ou l'occupation de la bordure de trottoir. Cette interdépendance entre les acteurs composant un écosystème emporte une conséquence majeure: un seul maillon se transforme et tout l'écosystème est modifié.

La deuxième caractéristique est le brouillage croissant entre services publics et offres privées. Celui-ci se constate de manière très nette dans le domaine de la

mobilité, qui devient « as a service ». Il n'y a plus, aujourd'hui, d'offre de mobilité pertinente si elle ne permet pas d'agréger des offres émanant d'acteurs publics (métro, bus, train, vélos publics

en libre service, aires de covoiturage, etc.) et privés (trottinettes en libre service, applications de navigation, comme Google Maps, ou servant à trouver une place de stationnement, etc.). La troisième caractéristique est le fait que le paysage est mouvant et incertain. En effet, les plateformes numériques arrivent parfois aussi soudainement qu'elles disparaissent.

Ces écosystèmes urbains percutent les collectivités dans leur manière de gouverner. Celles-ci ont du mal à gérer des acteurs

hétérogènes – elles n'interagissent pas, par exemple, de la même manière avec un Gafa et une société coopérative d'intérêt collectif. Elles sont habituées à gérer les relations public-privé, or la constitution d'écosystèmes les oblige à intervenir dans les relations privé-privé, par exemple pour assurer la continuité de certaines offres. Avec une question: pour cela, où les collectivités doivent-elles se placer dans l'écosystème?

LÂCHER PRISE

Afin de continuer à piloter la délivrance des services urbains aux habitants des villes, les collectivités doivent désormais apprendre à gouverner des écosystèmes urbains et, sans doute, à lâcher prise, sans laisser faire. Trois balises peuvent les guider: combiner les points de vue pour éviter le travers d'une action publique « collectivité-centrée », énoncer la proposition de valeur(s) de leurs services et identifier les ressources clés qu'elles maîtrisent afin de mieux piloter l'ensemble des acteurs des services urbains.

DÉJÀ PARUS

« Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 1 », « La Gazette » du 7 juin • « Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 2 », « La Gazette » du 14 juin • « Comprendre où va la valeur », « La Gazette » du 21 juin.

À PARAÎTRE

« Caractériser les nouvelles offres de services urbains et les acteurs », « La Gazette » du 5 juillet • « Outiller les stratégies des collectivités », « La Gazette » du 12 juillet • « Se projeter dans l'avenir », « La Gazette » du 26 juillet.

Ecosystème

Les mots proches
Ensemble d'opérateurs qui coévoluent • Gouvernance d'écosystèmes



Retrouvez notre série sur
www.lagazette.fr/748025

SÉRIE « URBANISME DE DEMAIN » (5/7)

Les nouveaux modèles économiques urbains en 16 mots clés

Alors que les villes sont saisies par les transitions numériques et écologiques, mais aussi sociétales et financières, l'approche par les nouveaux modèles économiques urbains est une grille de lecture qui permet de renouveler le regard sur la délivrance et le financement des services urbains. Seize mots clés, répartis en sept billets, permettent de la présenter. Une série réalisée en partenariat avec les cabinets ibicity, Espelia et Partie prenante.

Caractériser
les nouvelles offres
de services urbains
et les acteurs

Agrégateur

Les mots proches
Orchestrateur • Fournisseur de bouquet de services

➤ L'agrégateur est l'opérateur qui intègre, dans le cadre d'une seule et même proposition, les différentes offres qui composent un bouquet de services. L'agrégateur d'une offre de « mobility as a service » permet à l'utilisateur de combiner, sur une seule application, les offres de transport public et de mobilité à la demande, qu'elles soient publiques ou privées, avec une facturation unique. Il est le seul interlocuteur du client-habitant-usager, et se trouve potentiellement en position de préempter la relation avec l'utilisateur et de court-circuiter, de fait, la collectivité dans l'offre de services urbains, ce qui réinterroge son rôle en tant qu'autorité organisatrice.

Deux grandes figures d'agrégateur existent : celle des opérateurs de réseaux traditionnels, qui rentrent par les infrastructures et cherchent à se positionner comme point de passage obligé pour les usagers. Et celle des plateformes numériques (Uber, Amazon...) qui s'appuient sur la connaissance fine des usagers via leurs données pour leur proposer une offre sur mesure de plus en plus diversifiée.

➤ Dans le jargon des professionnels, l'expression « as a service » fleurit depuis quelques années. Après la vague du « software as a service », on parle désormais de « mobility as a service » (MaaS), mais également de « space as a service », voire de « city as a service ». Cette « servicialisation de l'économie » semble saisir tous les secteurs : « everything as a service » !

L'approche « as a service » rejoint pour une part l'économie de la souscription, ou la « netflixisation » de l'économie, mais elle va au-delà et franchit une étape supplémentaire en lien avec le basculement usager-centrique et l'élargissement du périmètre des services urbains.

LA MEILLEURE RÉPONSE À UN BESOIN

Non seulement on bascule du produit vers le service (Michelin ne vend plus des pneus mais des kilomètres parcourus ; l'abonné Netflix visionne des films « à la demande » au lieu d'acheter des DVD ou des fichiers numériques), mais on bascule aussi du service à la solution.

Un fournisseur de mobilité « comme un service » ne se contente donc pas de proposer à son client de s'abonner à une location de voiture, mais lui permet de disposer de la meilleure réponse à son besoin de mobilité à ce moment précis, que cette solution prenne la forme d'une location de voiture utilitaire ou d'un scooter, ou d'une place dans le train couplée à un taxi qui l'attend à la sortie de la gare.

As a service

Les mots proches
Comme un service • Bouquet de services

Ainsi, dans la MaaS, ce qui change ce n'est pas le trajet que l'utilisateur effectue, mais le service d'intégration de tous les modes qu'il utilise par le biais d'une plateforme capable d'agréger les différents types de mobilité (transport collectif, mobilité partagée, VTC, vélo) et de proposer un système de paiement unique qui les agrège tous, sous forme d'abonnement. Il s'agit d'offrir à l'utilisateur l'expérience la plus fluide possible.

À TOUT INSTANT

De la même manière, une offre de « logement comme service » consisterait à accompagner une personne sur tout ou partie de sa vie en lui permettant de disposer à tout instant du logement adapté à ses besoins du moment, qu'il s'agisse de la composition de son ménage, de ses revenus ou de la localisation de son emploi.

DÉJÀ PARUS

« Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 1 », « La Gazette » du 7 juin • « Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 2 », « La Gazette » du 14 juin • « Comprendre où va la valeur », « La Gazette » du 21 juin • « Caractériser le nouveau paysage des acteurs de la ville », « La Gazette » du 28 juin.

À PARAÎTRE

« Outiller les stratégies des collectivités », « La Gazette » du 12 juillet • « Se projeter dans l'avenir », « La Gazette » du 26 juillet.



Retrouvez notre série sur
www.lagazette.fr/748025

Les nouveaux modèles économiques urbains en 16 mots clés

Alors que les villes sont saisies par les transitions numériques et écologiques, mais aussi sociétales et financières, l'approche par les nouveaux modèles économiques urbains est une grille de lecture qui permet de renouveler le regard sur la délivrance et le financement des services urbains. Seize mots clés, répartis en sept billets, permettent de la présenter. Une série réalisée en partenariat avec les cabinets ibicity, Espelia et Partie prenante.

**Outiller
les stratégies
des collectivités**

Matrice de modèle économique

Le mot proche
« Business model canvas »

La « matrice de modèle économique », ou « business model canvas », est un outil, développé par Yves Pigneur et Alexander Osterwalder, qui se présente sous la forme d'un tableau comprenant neuf cases à remplir : sources de coûts, sources de revenus, proposition de valeur, segments de clientèles, canaux, relations clients, partenaires clés, activités clés, ressources clés. Chercher à remplir ces cases permet de décrire la manière dont une entreprise délivre de la valeur à ses clients.

Cet outil s'avère très utile dans le champ des services urbains pour aider la collectivité à décrypter la stratégie des nouveaux entrants dans la fabrique urbaine ou le repositionnement des acteurs historiques. Elle peut aussi l'utiliser pour s'interroger sur ses propres activités, et s'assurer de l'adéquation d'un service avec les besoins des usagers, ou trouver de nouvelles marges de manœuvre ou sources de financement.

Proposition de valeur

Le mot proche
Offre de service

La « proposition de valeur » est l'une des neuf cases de la matrice de modèle économique. Elle définit le service que l'opérateur ou la collectivité souhaite proposer à ses clients-habitants-usagers. Elle doit se penser en fonction des usagers ciblés.

Un même opérateur peut avoir plusieurs propositions de valeur pour des clients ou des usagers distincts. C'est le cas des plateformes bifaces, comme Amazon, qui

s'adressent autant au client final qu'aux commerçants. Pour une collectivité, la « proposition de valeur » renvoie plus largement aux finalités de tel ou tel service.

Par exemple, questionner la proposition de valeur d'un équipement sportif public permet de comprendre que celui-ci peut être au service de l'objectif de favoriser le sport pour tous, ou de créer du lien social.

L'arbitrage entre ces différentes propositions de valeur orientera la programmation de l'équipement. Le terme de « valeur » acquiert alors une dimension davantage politique.

Ressources clés

Le mot proche
Actifs stratégiques

Pour délivrer un service, chaque opérateur s'appuie sur des ressources clés, par exemple une marque, des brevets ou des solutions logicielles. Elles peuvent appartenir à l'opérateur, mais celui-ci peut aussi n'en détenir qu'une partie et disposer des restants en prenant appui sur d'autres acteurs (qui deviennent alors des « partenaires clés »), dont la collectivité locale.

Par exemple, les opérateurs de logistique urbaine ont besoin de l'espace public, notamment de la bordure de trottoir, pour stationner leurs camionnettes de livraison. Les équipements publics (gymnase, terrain de sport, piscine...) détenus par la collectivité sont particulièrement nécessaires aux nouveaux opérateurs d'offres scolaires, comme les écoles hors contrat. C'est en

prenant conscience que certains actifs détenus par elle sont des ressources clés que la collectivité pourra peser dans la négociation et contraindre l'opérateur, le cas échéant, à réorienter son action vers l'intérêt général du territoire.

DÉJÀ PARUS

« Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 1 », « La Gazette » du 7 juin • « Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 2 », « La Gazette » du 14 juin • « Comprendre où va la valeur », « La Gazette » du 21 juin • « Caractériser le nouveau paysage des acteurs de la ville », « La Gazette » du 28 juin • « Caractériser les nouvelles offres de services urbains et les acteurs », « La Gazette » du 5 juillet.

À PARAÎTRE

« Se projeter dans l'avenir », « La Gazette » du 26 juillet.



Retrouvez notre série sur
www.lagazette.fr/748025

Les nouveaux modèles économiques urbains en 16 mots clés

Alors que les villes sont saisies par les transitions numériques et écologiques, mais aussi sociétales et financières, l'approche par les nouveaux modèles économiques urbains est une grille de lecture qui permet de renouveler le regard sur la délivrance et le financement des services urbains. Seize mots clés, répartis en sept billets, permettent de la présenter. Une série réalisée en partenariat avec les cabinets ibicity, Espelia et Partie prenante.

Se projeter dans l'avenir

Pair-à-pair

Le mot proche
Ville du partage

Le pair-à-pair (« peer-to-peer » en anglais) est un modèle économique qui repose sur la coopération horizontale et la mobilisation de ressources distribuées pour produire des services urbains de manière décentralisée. Il s'agit d'un retour aux sources de l'économie collaborative, où le troc occupe une place centrale et où chacun participe à la préservation des biens communs. La distinction entre opérateur et usagers s'atténue alors, avec une implication beaucoup plus forte des usagers-citoyens dans le pilotage et la mise en œuvre des services urbains.

Il s'agit d'imaginer la cohabitation de cette ville « bottom up » avec le modèle historique centralisé des grands réseaux urbains. Un tel scénario nécessite de naviguer délicatement entre les opportunités et les menaces: vecteur de lien social et de solidarité versus risque d'entre-soi communautaire; implication des habitants et encouragement à la circularité des ressources versus fragilisation des services publics traditionnels. A titre d'exemples, les équipements collectifs, l'urbanisme transitoire ou les jardins partagés.

Effacement

Le mot proche
Ville synchronisée

Le modèle de l'effacement s'inspire de la pratique existant dans le secteur de l'énergie qui consiste à rémunérer l'utilisateur pour l'électricité qu'il ne consomme pas, afin d'éviter des ruptures d'approvisionnement.

Il propose un ajustement en temps réel de l'offre et de la demande de services urbains pour optimiser l'usage des infrastructures existantes. Parmi les signaux faibles de ce scénario, on peut citer la gestion des heures de pointe par le décalage des horaires de travail, la circulation alternée en cas de pics de pollution ou la prise de rendez-vous pour éviter les pointes. Ce scénario pose la question de la transition: comment financer le changement de modèle? Que fait-on des infrastructures?

« Freemium »

Le mot proche
Ville low cost

Le modèle économique « freemium » articule une offre gratuite (free) et une offre payante haut de gamme (premium). Dans ce modèle, il s'agit de diffuser un service de base accessible gratuitement au plus grand nombre, pour chercher ensuite à convertir ces utilisateurs en clients d'une offre premium donnant accès à des services complémentaires et payants.

Il est possible de repérer des signaux faibles de ce scénario: stationnement gratuit pendant une certaine durée, payant au-delà; wifi gratuit dans certains espaces pour une certaine durée, facturé ensuite; premiers mètres cubes d'eau gratuits...

Un scénario prospectif consiste en la transposition de ce modèle économique aux services urbains, publics et privés. Il pourrait être plus performant sur le plan financier, en prenant davantage en compte, pour les usagers les plus aisés, leur propension à payer. Il pourrait aussi être plus performant sur le plan écologique en facturant plus cher les quantités relevant d'une « surconsommation ». Le risque serait toutefois que la ville « freemium » se révèle

injuste pour les habitants les plus pauvres si ceux-ci ne peuvent accéder qu'à une offre restreinte ou dégradée. Or, la limite entre « offre de base » et « offre dégradée » est parfois ténue, surtout quand l'opérateur ne peut se permettre de financer une offre gratuite de qualité.

DÉJÀ PARUS

« Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 1 », « La Gazette » du 7 juin • « Comprendre les transformations à l'œuvre, partie 2 », « La Gazette » du 14 juin • « Comprendre où va la valeur », « La Gazette » du 21 juin • « Caractériser le nouveau paysage des acteurs de la ville », « La Gazette » du 28 juin • « Caractériser les nouvelles offres de services urbains et les acteurs », « La Gazette » du 5 juillet • « Outiller les stratégies des collectivités », « La Gazette » du 12 juillet.



Retrouvez notre série sur
www.lagazette.fr/748025