



Le design comme passerelle vers une nouvelle approche économique

Marie ISHIZUKA

Thèse professionnelle dirigée par Etienne Riot et Jirawan Wanaudom
Expérimentation à travers le projet urbain Réenchanter les Champs-Élysées

ENSci
LES ATELIERS

La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles mais d'échapper aux idées anciennes.

John Maynard Keynes, économiste

I N P U T

Approches

Atelier d'urbanisme dirigé par une équipe pluridisciplinaire agissant non seulement sur la production de l'espace mais aussi sur **les relations sociales**. Il aborde des sujets émergents comme le diagnostic genré et l'évaluation des impacts sociaux.

Circulab

Agence de stratégie et studio de design spécialisés dans l'accompagnement des organisations vers l'adoption de modèles plus sobres en ressources et régénératifs, en privilégiant l'approche du **design circulaire**, de l'intelligence collective et du biomimétisme.

Emmanuel Delannoy

Pionnier du biomimétisme en France et entrepreneur, il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont *Permaéconomie*, qui explore **l'apprentissage du système vivant** pour enrichir la réflexion sur l'économie.

Luc Gwiazdzinski

Géographe et sociologue, il plaide en faveur de l'intégration d'**une dimension temporelle** dans l'aménagement urbain afin d'améliorer la qualité de vie quotidienne, de favoriser la proximité et d'encourager la convivialité entre les citoyens.

La 27e Région

Laboratoire de transformation publique et de design des politiques publiques, promouvant l'expérimentation et **l'approche essai-erreur dans l'action publique**, y compris dans la programmation urbaine et architecturale.

ATEMIS

Laboratoire d'intervention et de recherche spécialisé dans **l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération** (EFC), offrant un soutien aux entreprises et aux territoires. Il propose des formations et élabore des rapports pour encourager cette approche.

Designers Éthiques

Association engagée dans la promotion de la conception de services numériques responsables et durables par le biais du **design systémique**, une méthode permettant d'anticiper les externalités et de guider les projets vers un avenir plus souhaitable.

Apolline Le Gall

Chercheuse spécialisée dans le design de services, le design du droit, le design d'innovation publique et le design d'organisations. Elle est également cofondatrice de l'agence *Où sont les Dragons*, portée sur **les mobilisations du design dans l'innovation et sa pédagogie**.

Paris & Co

En collaboration avec la Métropole du Grand Paris, *Paris & Co* soutient les porteurs de projets innovants à travers **des expérimentations en conditions réelles** via un Appel à Manifestation d'Intérêt, impliquant activement les usagers et les collectivités locales.

Le Sens de la Ville

Coopérative de conseil en stratégie urbaine, elle guide les maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre et maîtres d'usage dans l'élaboration de programmations alternatives, souvent hybrides et toujours sur mesure, **en associant autant que possible leurs usagers**.

Un recueil des personnes et des collectifs qui m'ont inspirée pour mener cette recherche-action dans le cadre du Mastère Spécialisé *Innovation By Design*, 2022-2023 (ENSCI - Les Ateliers).

AVANT PROPOS

Dans mon quartier, deux espaces voisins ont émergé presque simultanément, avec un engagement commun envers la transition sociale et écologique. Le premier, entièrement ouvert sur le quartier, se présentait comme un lieu quotidien d'expérimentation pour promouvoir un mode de vie plus résilient et solidaire. On y trouvait plusieurs profils : un bricoleur chevronné partageant ses compétences avec les voisins, des jeunes mamans réunies autour d'un atelier de couture confectionnant des couches lavables, des voisins déposant des articles pour *la gratuiterie*,¹ et des bénévoles concoctant des repas à prix libre à partir d'inventus de magasins bio, notamment pour les femmes et les mineurs isolés hébergés sur place. Le projet mettait en avant **la création de liens sociaux plutôt que la vente de biens**.

À quelques pas de là, un lieu plus médiatisé, inscrit dans un projet d'urbanisme transitoire d'un promoteur immobilier, accueille des salons, des soirées, des espaces de production de bière artisanale et des incubateurs d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), ciblant ainsi un public plus professionnalisé.

Les deux espaces ont dû mettre fin à leurs activités avant la fin de l'année 2023, date à laquelle des travaux pour un projet d'écoquartier étaient prévus. Le premier lieu a été fermé en avril 2023 malgré plusieurs recours en justice et des démarches auprès des élus, tandis que le deuxième a obtenu une prolongation de bail jusqu'en septembre 2024, après les Jeux olympiques.

Confrontée à la fermeture du lieu solidaire de mon quartier, je me suis sentie responsable en tant qu'habitante, n'ayant pas réussi à le maintenir dans le quartier, mais surtout en tant qu'architecte-urbaniste participant au processus d'aménagement urbain qui passe souvent à côté de ces initiatives citoyennes. Elles restent généralement précaires, écartées des opérations d'aménagement en raison de la pression foncière, notamment dans la région parisienne. Afin de les pérenniser, différents collectifs sont apparus, tels que *La Main*,² soutenant des modes d'acquisition foncière non spéculatifs, *Commune Mesure*,³ fournissant des outils de mesure d'impact des tiers lieux, et *Base Commune*,⁴ proposant des locaux en rez-de-chaussée accessibles via un système de loyers différenciés et progressifs.

Comme tous ces collectifs, j'ai pris conscience de l'importance de la dimension économique dans les projets d'aménagement. Les ressources, outils et méthodes que je trouvais dans mon milieu professionnel me semblaient devenir insuffisants pour relever ce défi.

L'économie me donnait auparavant l'image d'un tableau Excel complexe réservé à ceux qui maîtrisent le langage des équations,

1 La gratuiterie est un espace dédié aux objets dont les habitants ne veulent plus, et qui sont donnés pour être exposés et mis à disposition des personnes dans le besoin.

2 *La Main* est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) qui explore des méthodes d'acquisition non spéculatives, solidaires et collectives. Elle a apporté son soutien à des tiers-lieux culturels tels que *Mains d'Œuvre* (Saint-Ouen), *le 6b* (Saint-Denis) et *La Villa Mais D'Ici* (Aubervilliers).

3 *Commune Mesure* est une plateforme de ressources dédiée à la mesure d'impacts et à l'évaluation destinée aux tiers lieux. Elle s'adresse aux équipes gestionnaires de tiers lieux, aux collectivités, aux financeurs, aux chercheurs, etc.

4 La SCIC *Base Commune* est un porteur d'immobilier alternatif qui lutte contre les phénomènes de spéculation foncière en achetant des pieds d'immeuble pour y développer des occupations à impact social et utilité locale.

5 ATEMIS est un laboratoire d'intervention et de recherche orienté vers l'EFC. Il accompagne les entreprises et les territoires engagés dans le développement durable, propose des formations et publie des rapports pour promouvoir l'approche de l'EFC. J'ai pu suivre la formation «Accompagnateurs d'entreprises et de territoires à l'EFC» qui s'est déroulée du 05 avril 2022 au 23 novembre 2022, totalisant 56 heures effectives. Les deux intervenants-chercheurs de l'ATEMIS, Christian du Tertre (économiste) et Thierry Debuc (ergonome), ont animé cette formation.

6 La citation est souvent attribuée à John Maynard Keynes, bien qu'il n'y ait pas de source précise dans ses écrits connus. Il est important de noter que cette citation peut être une paraphrase ou une interprétation des idées générales de Keynes plutôt qu'une citation littérale.

avant que je ne sois initiée à l'approche de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) par le laboratoire ATEMIS.⁵ Aujourd'hui, je perçois l'économie comme **un terrain de discussion** plutôt qu'un tableau abstrait, portant sur les modes de vie, de travail, de production et de consommation, pouvant générer des valeurs sociales et environnementales de manière durable.

Face à l'urgence climatique et sociale, les nouvelles réflexions économiques telles que l'EFC, l'économie circulaire et l'ESS semblent aujourd'hui difficilement critiquables.

Cependant, le passage à l'action demeure un défi, illustré par la disparition du lieu solidaire de mon quartier, sans soutien institutionnel. Comme l'avait anticipé l'économiste John Maynard Keynes il y a presque un siècle : «La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes.»⁶

Ce n'est pas tant la conscience qui fait défaut, mais surtout **une passerelle vers des actions concrètes**.

Il me semble que le design puisse avoir un impact majeur pour transformer le modèle économique actuel de l'aménagement urbain, en passant d'une focalisation sur la rentabilité et la standardisation à une approche mettant l'accent sur **la valeur d'usage** de l'espace.

Cette recherche-action s'inscrit dans le cadre d'une thèse professionnelle du Mastère Spécialisé *Innovation By Design* de l'ENSCI. Une grande partie de cette étude découle de l'expérimentation à travers le projet urbain *Réenchanger les Champs-Élysées* entre fin mai 2023 et fin novembre 2023 au sein de l'agence *PCA-Stream*. Cette agence, un think-and-do-tank spécialisé en architecture et urbanisme, se compose d'un pôle opérationnel et d'un pôle recherche et innovation. Membre du pôle de recherche, ma mission a consisté à expérimenter l'approche du design au sein de l'étude urbaine des Champs-Élysées, menée de juillet 2022 à septembre 2023 par l'équipe d'urbanistes de l'agence.

Cette expérience concrète m'a offert l'occasion de mettre à l'épreuve **le rôle du design comme passerelle vers une nouvelle réflexion économique dans l'aménagement urbain**. Tout au long de cette recherche, les échanges avec des professionnels aux horizons variés tels que l'économie, le design, l'aménagement, les politiques publiques, l'innovation urbaine et le biomimétisme ont enrichi mes perspectives. Tous convergent vers une vision commune : l'espace urbain ne devrait pas être perçu comme un simple lieu de consommation dicté par un modèle économique financiarisé, mais plutôt comme un terreau fertile propice à la création de liens sociaux, à l'émergence d'une nouvelle culture, au partage de connaissances et de savoir-faire, alimenté par de nouvelles réflexions économiques.

INTRODUCTION	12
Qui est le garant de la qualité d'usage ?	14
L'usage, un faisceau d'expériences / Le design, une approche empirique	16
Le modèle économique n'est pas une gestion de profit, mais une perception holistique de l'activité	18
Le design pour articuler l'expérience du terrain et la vision systémique	20

1	COMMENT RENOUVELER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DOMINANT PAR LE DESIGN ?	22
	Le design comme complice potentiel de l'émergence de nouveaux modèles économiques	24
	Élargir le concept de modèle économique	26
	Le design permet de relever la tête du guidon	30
	Qualifier la chaîne d'impacts sociaux à partir des récits	32
	Donner forme à la transition économique par le design	34

2a	MOBILISATION D'UNE APPROCHE PAR LE DESIGN AU SERVICE DU PROJET URBAIN DES CHAMPS-ÉLYSÉES	36
	Interroger le modèle économique dès la phase d'étude urbaine avec le soutien d'une approche par le design	38
	L'EXPÉRIENCE USAGERS, UNE MÉTHODE D'ANALYSE COMPLÉMENTAIRE À L'ÉTUDE URBAINE	40
	Protocole d'expérimentation	42
	Approche chronotopique	44
	Sortir de la carte et explorer l'expérience usagers	52
	Pistes de réflexion générées par l'immersion terrain	58

2b	MOBILISATION D'UNE APPROCHE PAR LE DESIGN AU SERVICE DU PROJET URBAIN DES CHAMPS-ÉLYSÉES	
	INNOVER DANS LES USAGES DES KIOSQUES	62
	E LARGIR LES HORIZONS DE RÉFLEXION À PARTIR DE L'ÉTUDE URBAINE DES CHAMPS-ÉLYSÉES	64
	D'une configuration de jardins en réseau à un écosystème coopératif rayonnant depuis les jardins	66
	De <i>Business improvement district</i> au milieu innovateur des Champs-Élysées	68
	R ÉINVENTER LE KIOSQUE : SON HISTOIRE ET SA PERSPECTIVE	70
	Histoire de kiosques : du symbole de la liberté de presse au laboratoire des services de proximité	72
	<i>MédiaKiosk</i> , un acteur clé pour financer les activités des kiosques	74
	<i>Lulu dans ma rue</i> , un catalyseur pour renforcer les liens de solidarité au sein du quartier	76
	Élargir l'écosystème de kiosque pour générer plus de valeur sociétale	78
	S CÉNARIO 1 : LE KIOSQUE COMME PLATEFORME DE SERVICES QUOTIDIENS	80
	Améliorer les expériences quotidiennes, dynamiser la vie du quartier et stimuler l'économie locale	82
	Focus sur le service «livreur de proximité»	84
	S CÉNARIO 2 : LE KIOSQUE INTERGÉNÉRATIONNEL ET APPRENANT	94
	Augmenter l'hospitalité par un projet coopératif autour de la ludothèque	96

2c

MOBILISATION D'UNE APPROCHE PAR LE DESIGN AU SERVICE DU PROJET URBAIN DES CHAMPS-ÉLYSÉES

APPRENDRE DU TERRAIN POUR RÉORIENTER LES PROPOSITIONS 104

Méthode d'enquête pour approuver les concepts de kiosques 106

Retours de l'enquête sur «le kiosque au service du quotidien» 108

Retours de l'enquête sur «le kiosque intergénérationnel et apprenant» 110

Pistes d'amélioration suite à l'enquête 112

2d

MOBILISATION D'UNE APPROCHE PAR LE DESIGN AU SERVICE DU PROJET URBAIN DES CHAMPS-ÉLYSÉES

SYNTHÈSE DES MÉTHODES MOBILISÉES 118

3

CONCLUSION 126

Générer et qualifier les valeurs dans un processus social de la fabrique urbaine 128

4

ANNEXE 132

Bibliographie 134

Liste exhaustive des personnes interrogées dans les jardins des Champs-Élysées 140

Liste des entretiens effectués pour alimenter la recherche-action 146

Référence des outils mentionnés dans la recherche-action 148

Toutes les illustrations sont réalisées par l'auteur de la recherche, sauf mention particulière.

INTRODUCTION

QUI EST LE GARANT DE LA QUALITÉ D'USAGE ?

[Dans le projet urbain], on assiste souvent à une déconnexion entre les objectifs sociaux et politiques énoncés en phase de programmation et la réalisation opérationnelle qui doit faire face à la réalité de terrain. (Gayet et Ung, 2019, p.66)

Laure Gayet et Kelly Ung, architecte urbaniste de l'atelier *Approches*

Alors que l'approche de la ville à partir des usages est largement encouragée, les quartiers conçus récemment ne répondent pas toujours aux besoins réels des usagers. Certains semblent directement issus d'un catalogue d'usages. Comme le témoignage de l'atelier *Approches* le souligne, les qualités d'usage initialement défendues dans la phase de préfiguration sont souvent négligées face aux contraintes, notamment financières, qui pèsent sur le projet lors de sa réalisation.

Face à cette situation, l'Appel à Projet Urbain Innovant (APUI) suscite l'intérêt des collectivités depuis 2014.⁷ Il permet, grâce à un processus simplifié et un cahier des charges très sommaire, une liberté d'expérimentation programmatique et une réflexion dès l'amont sur les questions d'usages et de services. Cependant, les recherches menées par Nicolas Rio, Vincent Josso et Lucille Gréco en 2019 soulignent l'ambiguïté du statut des exploitants au sein des groupements candidats :

La temporalité des projets immobiliers n'est pas conforme à celle beaucoup plus rapprochée de l'exploitation, et questionne sur la nature de leur engagement. **Le risque que ces programmes innovants soient abandonnés au fur et à mesure de la réalisation du projet est aussi envisagé.** (Rio et al., 2019, p.30)

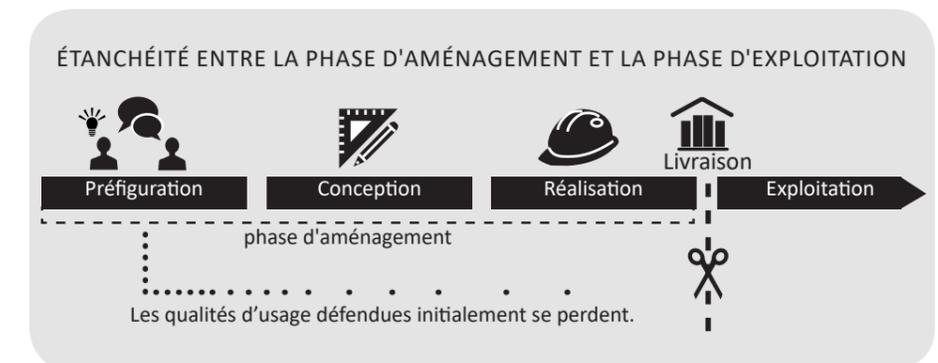
Ainsi, **une certaine étanchéité entre les différentes phases du projet urbain** est observée, en particulier entre la phase d'aménagement (toutes les étapes avant la livraison) et la phase d'exploitation (après la livraison). Les acteurs responsables de l'aménagement d'un projet semblent ainsi *livrer le lieu sans chercher à le faire vivre* pendant, et surtout après, sa réalisation.

Pour mieux cibler les besoins des usagers en amont du projet, le concept de *maîtrise d'usage* s'est progressivement imposé dans la glose des urbanistes.

⁷ L'APUI a été instauré en réponse à la lenteur et la lourdeur de la procédure d'urbanisme classique, accompagnée d'une multitude de normes imposées par l'acteur public avec risque de faire produire aux partenaires privés des projets très contraints et standardisés. (Rio et al., 2018) Dans la procédure classique comme la ZAC (Zone d'Aménagement Concerté), la programmation restait du ressort de l'aménageur, dans un dialogue avec les collectivités. Or, les APUI court-circuitent cette fonction traditionnelle des aménageurs, en invitant les groupements privés à être force de proposition sur le contenu même des projets candidats, de la destination des bâtiments à leurs usages finaux. (Gastine et Desjardins, 2018)

Après le succès de l'appel à projets urbains innovants *Réinventer Paris* d'autres appels à projets similaires emboîtent le pas.

Dès lors, qui est le garant de la qualité d'usage dans le projet d'aménagement et au-delà de la livraison ?



L'USAGE, UN FAISCEAU D'EXPÉRIENCES / LE DESIGN, UNE APPROCHE EMPIRIQUE

La mise en usage regroupe un ensemble de démarches volontaristes visant à accompagner, enrichir et diversifier **les expériences d'un lieu donné**. (Trautmann et al., 2020)

Flore Trautmann, Vincent Josso et Lucille Gréco, directeurs de la *Sens de la Ville*

L'usage désigne principalement l'expérience des usagers. Selon l'Académie Française, l'expérience se définit comme :

Une connaissance acquise par les sens et par l'exercice conjoint des facultés de l'esprit, qui associe certaines perceptions de manière habituelle ou selon des lois nécessaires, par opposition à ce qui est considéré comme inné ou peut être déduit a priori de principes rationnels.⁸

Fondamentalement **vécue et sensorielle**, elle contrecarre régulièrement les approches statistiques et techniques.

L'expérience des usagers est également **relationnelle**, se créant et se recréant en interagissant avec les différentes parties prenantes et événements. Ainsi, elle ne peut être comprise sans une analyse systémique.

Elle est enfin **évolutive** ; elle s'oppose à l'urbanisme planificateur hérité des années 60, visant souvent une maîtrise globale au présent, parfois ignorant les incertitudes futures.

Ainsi, le projet urbain doit intégrer différentes disciplines pour faire face au sujet complexe de l'usage, notamment celle du design. Car le design place l'usager au cœur du processus de conception, mobilisant la dimension sensorielle et capable de relever les interdépendances des acteurs et des actions, tout en conférant une plasticité évolutive au processus à travers les itérations.

Depuis dix ans, plusieurs projets d'équipements publics et d'aménagements urbains mobilisent la *maîtrise d'usage* par le design pour offrir une place aux usagers dans le processus de conception. Cependant, Stéphane Vincent, le délégué général de *La 27e Région*,⁹ et Alexandre Mussche, le co-fondateur de *Vraiment Vraiment*,¹⁰ mettent en avant les défis auxquels la *maîtrise d'usage* est confrontée.

8 source / <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9E3429#:~:text=1.,technique%2C%20d'un%2art>.

9 *La 27e Région* est un laboratoire de transformation publique qui mobilise une approche de design.

10 *Vraiment Vraiment* est une agence de design spécialisée dans la transformation publique.

Sur un projet classique, la maîtrise d'usage est souvent sollicitée sur un temps relativement court [9 mois en moyenne pour une mission de maîtrise d'usages par le design], en tout début de projet, et devra être suffisamment robuste pour affronter les contraintes réglementaires, économiques et les imprévus qui s'imposent lors des phases suivantes. (Mussche et Vincent, 2020, p.9)

Stéphane Vincent de *La 27e Région* et Alexandre Mussche de *Vraiment Vraiment*

Bodies in Urban Spaces nous amène à nous interroger sur les usages et les pratiques dans l'espace urbain à travers une expérience chorégraphiée par Will Dorner. ©DR



LE MODÈLE ÉCONOMIQUE N'EST PAS UNE GESTION DE PROFIT, MAIS UNE PERCEPTION HOLISTIQUE DE L'ACTIVITÉ

Cette situation, rencontrée par les acteurs de la *maîtrise d'usage*, soulève la question suivante : **comment assurer la continuité des expériences qualitatives des usagers tout au long d'un projet d'aménagement, depuis sa conception jusqu'à après sa réalisation?**

Dans cette optique, l'utilisation du design semble être cruciale, bien que non suffisante. Il est essentiel de se pencher sur les modèles économiques du projet urbain dès le début pour éviter l'abandon des solutions co-construites avec la *maîtrise d'usage*, confrontées aux contraintes financières lors de la phase de réalisation.

Par ailleurs, étymologiquement, le terme «économie» provient de l'expression grecque «oikos», signifiant «maison», et «nomos», qui signifie «gérer», interrogeant ainsi la manière dont nous gérons le travail pour faire fonctionner notre foyer.

Selon Christian du Tertre, économiste et co-fondateur de laboratoire ATEMIS, l'expression «modèle économique» englobe un ensemble d'enjeux beaucoup plus vaste que ce que désigne généralement l'expression «Business Model», traduite en français par «modèle d'affaires».

“ À la différence du modèle d'affaires centré sur la rentabilité, la notion de modèle économique dépasse largement la seule valeur monétaire, et englobe la manière dont les biens et les services sont produits, la gouvernance de l'organisation, l'évaluation des effets produits par cette activité.¹¹

Le modèle économique dominant, réduit à la dimension du modèle d'affaires, se concentre principalement sur la gestion du profit généré par l'activité. Cela contraint les entreprises à standardiser le processus de fabrication pour augmenter leurs ventes.

D'un autre côté, répondre aux besoins des usagers implique de privilégier des modèles qui reposent non seulement sur une rationalité financière, mais également sur la **valeur d'usage**. Cela nécessite de **dépasser la vision à court terme et de comprendre les activités de l'entreprise de manière holistique**.

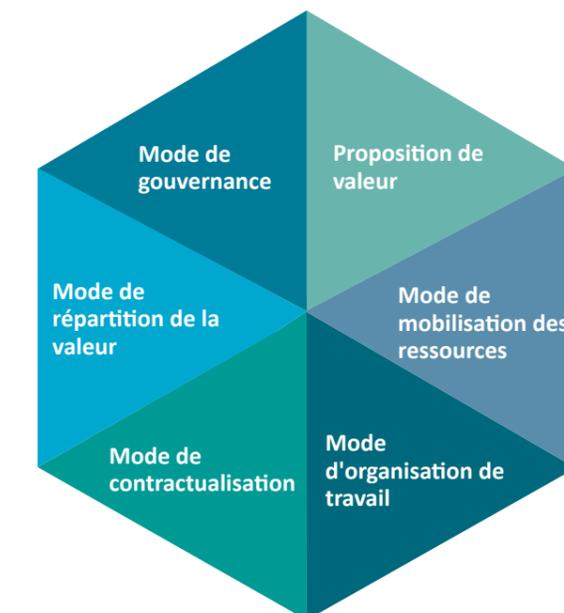
11 Propos de Christian du Tertre recueilli lors de la formation «Accompagnateurs d'entreprises et de territoires à l'EFC» du 5 avril 2022 au 23 novembre 2022

12 Ce diagramme est extrait de la formation «Accompagnateurs d'entreprises et de territoires à l'EFC», encadrée par Christian Du Tertre et Thierry Debuc. Il illustre la vision holistique de l'activité économique propre à l'approche de l'EFC, qui sera approfondie dans le chapitre 1.

Actuellement, l'approche du design est largement intégrée aux stratégies des entreprises pour renouveler leurs modèles économiques. Le design a la capacité de représenter de manière simple et concrète une équation aussi complexe que la stratégie d'une entreprise, facilitant ainsi la prise de décision et l'appropriation de la stratégie par tous les acteurs.

En conséquence, il apparaît judicieux d'intégrer le design dans la réflexion économique du projet d'aménagement urbain.

LES 6 REGISTRES D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE, D'APRÈS LES CHERCHEURS DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION (EFC)¹²



LE DESIGN POUR ARTICULER L'EXPÉRIENCE DU TERRAIN ET LA VISION SYSTÉMIQUE

«Design de service», «organisationnel», «UX design», «design des politiques publiques». Le terme «design» est utilisé dans de multiples contextes. Ces différentes facettes du design partagent cependant un point commun : **replacer l'utilisateur au cœur du processus de conception de l'objet ou du service.**

Apolline Le Gall¹³ propose une exploration de quatre espaces de pratiques du design en examinant deux axes structurants, à savoir formuler et formaliser.¹⁴ Le schéma ci-contre démontre une élasticité dans les pratiques du design, **capable d'articuler l'expérience sur le terrain à la vision systémique** faisant appel à l'imaginaire et au sensible.

Cette caractéristique du design m'a incité à formuler la question suivante dans le cadre de cette recherche-action :

Comment le design contribue-t-il à concevoir des espaces publics répondant aux besoins réels et à les maintenir tout au long du processus d'aménagement, en intégrant une approche économique plus systémique ?

Dans un premier chapitre, le design joue un rôle essentiel pour dépasser la réflexion économique dominante, souvent réduite à la simple rentabilité financière. Car il a **la capacité de modéliser de manière systémique des situations complexes comme celles d'activité économique et de favoriser une action collective vers de nouveaux objectifs.**

Le premier chapitre cherche à capitaliser sur les approches existantes qui intègrent le design dans la réflexion sur le modèle économique. Il débute par une analyse des modèles économiques émergents, notamment l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), afin de comprendre leur alignement avec l'approche design. Ensuite, l'analyse se concentre sur les outils de conception de modèle économique, ainsi que sur ceux permettant l'évaluation des externalités et des impacts, développés avec l'inspiration de l'approche design.

La mobilisation de design, en tant que méthode de conception centrée sur les usagers, est indispensable pour le projet urbain *Réenchanger les Champs-Élysées*, qui vise à raviver l'affection des Parisiens pour cette avenue. L'agilité de l'approche design face aux contraintes, aux incertitudes et aux enjeux émergents est primordiale dans le cadre d'un projet complexe tel que celui des Champs-Élysées.

13 Apolline Le Gall est une chercheuse spécialisée dans les sciences de gestion (management de l'innovation), l'innovation publique et le design des organisations.

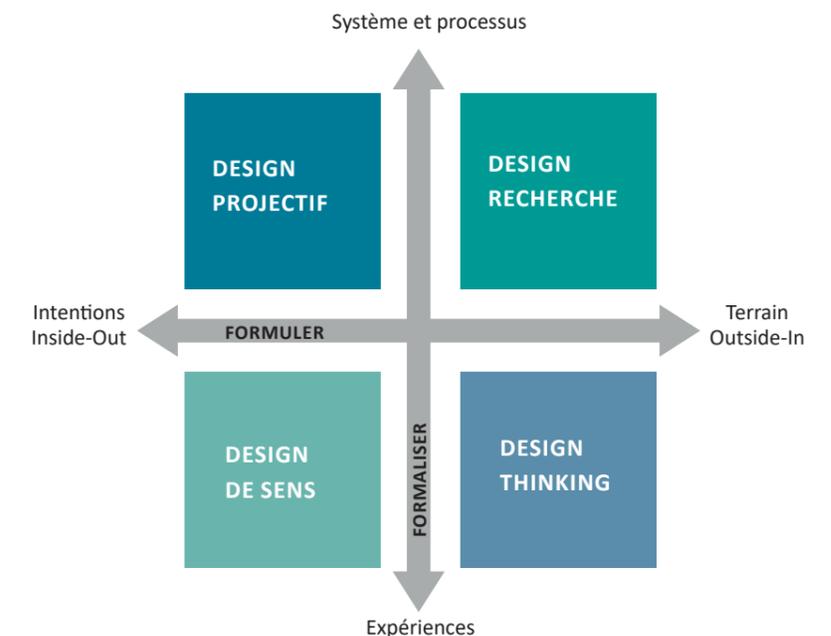
14 Selon Apolline Le Gall, la formulation d'un problème peut reposer à la fois sur des enquêtes et des observations sur le terrain, mais également sur une intention d'action dans le monde, des valeurs, voire une posture politique. En ce qui concerne la formalisation d'une solution, elle souligne l'importance des expériences des usagers pour proposer des solutions réalisables à court terme, en s'appuyant sur le prototypage/expérimentation. De plus, elle suggère l'intérêt de considérer les systèmes pour formaliser les dimensions d'une situation complexe, afin de la comprendre et de raisonner. Ces idées ont été partagées lors de son intervention à l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle (l'ENSCI) le 07 avril 2023.

15 L'avenue basse des Champs-Élysées se trouve précisément entre le rond-point des Champs-Élysées-Clemenceau et la place de la Concorde, une partie qui longe les jardins des Champs-Élysées.

Le deuxième chapitre, une expérimentation à travers le projet urbain des Champs-Élysées, explore des alternatives pour l'analyse du territoire et la conception de solutions par le design. Il commence par une exploration du diagnostic qualitatif basé sur l'expérience usagers, visant à identifier les besoins au plus près de leurs attentes. Les réflexions issues du diagnostic seront utilisées pour développer de nouveaux usages pour les kiosques, intégrant l'approche de l'EFC. En effet, la Ville de Paris envisage actuellement la reconversion des kiosques situés sur l'avenue basse des Champs-Élysées.¹⁵ Ces propositions seront évaluées à l'aide de l'outil de conception de modèle économique élaboré dans le chapitre un, puis ajustées suite à des enquêtes menées auprès des partenaires et des usagers potentiels des kiosques. Le chapitre se clôture par une synthèse des méthodes employées dans l'expérimentation sur les Champs-Élysées.

Enfin, le dernier chapitre présente un bilan de cette expérimentation et aborde également les questions qui se posent pour maintenir les qualités d'espaces et d'usages développées au cours de cette phase d'études, tant pendant la réalisation que dans la période suivant sa livraison.

LES 4 ESPACES DE PRATIQUES DU DESIGN D'APRÈS LE GALL





**COMMENT
RENOUVELER
LE MODÈLE
ÉCONOMIQUE
DOMINANT PAR
LE DESIGN ?**

LE DESIGN COMME COMPLICE POTENTIEL DE L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

L'économie servicielle est avant tout une économie relationnelle où la coopération est centrale. (Pasquelin, 2016, p.128)

Brigitte Pasquelin, docteure en économie, consultante-chercheuse

Diverses perspectives économiques émergent actuellement pour dépasser le modèle dominant : l'économie circulaire, l'économie collaborative, l'économie sociale solidaire, l'économie de la fonctionnalité ou encore l'économie régénérative. Toutes convergent vers un objectif commun : **recentrer l'activité économique autour des valeurs d'usage et des valeurs sociales et environnementales.** Parmi ces réflexions émergentes, l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC)¹⁶ se démarque, car elle s'appuie sur une approche liée au design. Contrairement au modèle dominant orienté vers l'accumulation des ventes, l'EFC cherche à **accroître la valeur d'usage en combinant biens et services.** L'augmentation de la valeur d'usage implique la participation des usagers, ce qui permet d'identifier des besoins précis. De la même manière qu'en design, le processus commence par une analyse des usages. Pour accroître la valeur d'usage, une coopération entre les acteurs capables d'apporter des réponses complémentaires aux besoins est également nécessaire.¹⁷

François Hubault, ergonome et consultant-chercheur de l'EFC, distingue la coordination de la coopération. Selon lui, la coordination relève de la logique du contrat, définissant des obligations formelles pour chacun. En revanche, la coopération repose sur **la confiance** et implique un ajustement basé sur des règles préétablies. Il souligne la différence entre la coordination qui «organise a priori le jeu des acteurs et qui définit la finalité à atteindre» (Pasquelin, 2016, p.128)¹⁸ et la coopération qui instaure «un jeu entre acteurs qui intègre l'inattendu et qui, à ce titre, fait ressource pour ajuster les comportements à une finalité partagée» (Pasquelin, 2016, p.128).¹⁹ Cette vision de **la coopération, en tant que processus d'ajustement collectif,** correspond parfaitement à la démarche itérative du design. Dans la démarche de l'EFC, dès la conception des solutions, ces **externalités** sont prises en compte afin de dépasser la vision à court terme. Il s'agit d'analyser des avantages qui ne sont pas immédiatement observables. Comme le souligne Christian du Tertre, les externalités sont «les effets *médiats*²⁰ qui opèrent avec un décalage temporel et se diffusent en réseau auprès de bénéficiaires

17 Pour un client cherchant à améliorer le chauffage de sa maison, une chaudière n'est pas la seule solution envisageable. Le remplacement des fenêtres, l'amélioration de l'isolation intérieure, et d'autres mesures peuvent également s'avérer nécessaires. Plutôt que de se limiter à des solutions standard, la collaboration entre différentes entreprises, capitalisant sur leurs compétences complémentaires, permettrait de créer des offres communes optimisées pour répondre aux besoins des usagers. L'objectif serait d'accroître spécifiquement la performance d'usage, à savoir le confort thermique, plutôt que de simplement proposer des produits ou services isolés.

18 C'est un propos de François Hubault recueilli par Brigitte Pasquelin lors de l'atelier « Financement de l'Économie de la Fonctionnalité » du 09 avril 2014. Il est cité dans sa thèse publiée en 2016.

19 *ibid.*

20 L'adjectif *médiat* est défini comme «qui se fait indirectement, qui passe par un intermédiaire» dans le dictionnaire Larousse.

21 Ils proviennent des *6 registres d'un modèle économique* présenté à la page 19 de la présente recherche.

indirects.» (Tertre, 2007, p.13-14)

L'externalité devient un sujet d'intérêt dans le domaine du design, notamment dans le design systémique, une alliance entre la pensée systémique et le design thinking. L'outil d'analyse des externalités conçu par l'approche de design systémique sera présenté dans la section suivante.

Enfin, l'EFC et le design partagent de nombreux points communs lorsqu'il s'agit d'une **approche itérative, coopérative, systémique et centrée sur les usages.**

Le tableau ci-dessous cherche à démontrer comment le design accompagne la transition des activités économiques vers un nouveau modèle comme l'EFC, en se concentrant sur les trois registres d'un modèle économique,²¹ à savoir la création de valeur, l'organisation du travail et le mode d'évaluation.

	Modèle dominant	EFC	Design
Création de valeur	<p>AUGMENTER LE BÉNÉFICE FINANCIER</p> <p>> Standardisation des solutions</p>	<p>ACCROÎTRE LA VALEUR D'USAGE</p> <p>AUGMENTER LES EFFETS BÉNÉFIQUES À UN IMPACT À LA FOIS IMMÉDIAT ET MÉDIAT SUR LA SOCIÉTÉ ET L'ENVIRONNEMENT</p> <p>> Solution sur mesure et contextualisée</p>	<p>APPROCHE CENTRÉE SUR LES USAGERS, PERMETTANT D'IDENTIFIER LES BESOINS ET DE CONCEVOIR DES SOLUTIONS ADAPTÉES</p>
Organisation du travail	<p>ORGANISATION SEGMENTÉE ET SÉQUENTIELLE</p> <p>> Les bénéficiaires sont considérés comme des consommateurs</p> <p>ORGANISATION DU TRAVAIL LINÉAIRE ET CAUSALE ORIENTÉE VERS DES OBJECTIFS PRÉALABLEMENT DÉFINIS</p>	<p>COOPÉRATION ENTRE LES DIFFÉRENTES COMPÉTENCES, Y COMPRIS LES BÉNÉFICIAIRES</p> <p>> Les Bénéficiaires sont considérés comme des parties prenantes</p> <p>ORGANISATION RÉFLEXIVE : LES OBJECTIFS SONT CO-DÉFINIS ENTRE LES PARTIES PRENANTES ET RÉÉVALUÉS AU FUR ET À MESURE DU TRAVAIL</p>	<p>FACILITATEUR DU DIALOGUE CRÉATIF ENTRE LES ACTEURS UTILISANT DIFFÉRENTS JARGONS PROFESSIONNELS</p> <p>PROCESSUS ITÉRATIF ACCEPTANT LES ESSAIS ET LES ERREURS POUR RÉORIENTER LES OBJECTIFS</p>
Mode d'évaluation	<p>APPROCHE DESCENDANTE DE L'ÉVALUATION AXÉE SUR LES DIMENSIONS MESURABLES</p> <p>> Mode d'évaluation quantitative</p> <p>> Vision court-termiste centrée sur la rentabilité</p>	<p>DISPOSITIF D'ÉVALUATION CO-CONÇU PAR LES PARTIES PRENANTES, PRENANT EN COMPTE DES DIMENSIONS NON-MESURABLES</p> <p>> Dispositif d'évaluation portant attention aux événements, aux signaux faibles et aux retours d'expériences</p> <p>> Prise en compte des externalités dès le moment de la conception des solutions</p>	<p>RÉVÉLATEUR DES EFFETS DIFFICILE À MESURER, COMME L'EFFET SUR LE BIEN-ÊTRE, GRÂCE À L'ATTENTION ACCORDÉE AUX RETOURS D'EXPÉRIENCE DES PARTIES PRENANTES</p> <p>> Le design systémique propose des outils d'évaluation collective des externalités</p>

ÉLARGIR LE CONCEPT DE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Pendant la dernière décennie, des économistes et des entrepreneurs ont élaboré des outils de conception de modèles économiques sous la forme de canevas, exploitant la créativité et l'agilité du design. Ces instruments visent à représenter de manière synthétique tous les composants du modèle économique, tels que les «partenaires», les «valeurs à proposer», les «canaux» (moyens de communication et de distribution), la «structure de coûts et de revenus», etc., sur une seule page.

L'ancêtre de ces outils, le *Business Model Canvas*²² (BMC) d'Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, continue d'évoluer pour s'adapter aux attentes spécifiques des secteurs d'activité et à la maturité des entreprises, tout en préservant son esprit synthétique et visuel.²³ Parmi les variantes du BMC, le *Circular Canvas* et la *Matrice du Modèle d'Affaires Responsable (MMAR)* semblent particulièrement prometteurs. Ils cherchent à **dépasser le simple objectif de rentabilité en replaçant l'activité économique dans un contexte global.**

Le *Circular Canvas*, développé en 2021 par l'agence de design et de conseil *Circulab*, représente un outil de conception de modèle économique orienté vers la **régénération de l'économie et des écosystèmes**. Allant au-delà de la simple création de valeur monétaire, le *Circular Canvas* explore la circularité des produits/services et analyse les impacts de chaque composant du modèle. Cela inclut non seulement les aspects financiers tels que les revenus et les coûts, mais également les incidences sur le territoire, les communautés vivantes et les écosystèmes. De nouveaux composants sont ainsi intégrés, tels que les «ressources à mobiliser» (naturelles, techniques et énergétiques), l'«usage suivant en fin d'utilisation», ainsi que les «impacts positifs/négatifs».

Brieuc Saffré, cofondateur de *Circulab*, souligne l'importance de «**dessiner du produit jusqu'au système**»,²⁴ intégrant ainsi la vision systémique au modèle économique dès le début du projet, car l'étape de conception détermine 80% des impacts environnementaux d'un produit.²⁵

La *Matrice du Modèle d'Affaires Responsable (MMAR)*, conçue en 2021 par Matthias Pepin, Maripier Tremblay et Luc Audebrand de l'Université Laval, vise à soulever des questions cruciales pour orienter le développement d'activités en accord avec les exigences de la transition socioécologique. Cette approche conduit à une réflexion approfondie sur la gouvernance, qui influence les orientations de l'activité en examinant des aspects tels que la répartition du pouvoir et la distribution des bénéfices.

22 Cet outil est issu du livre *Business model generation* d'Alexander Osterwalder et Yves Pigneur publié en 2010.

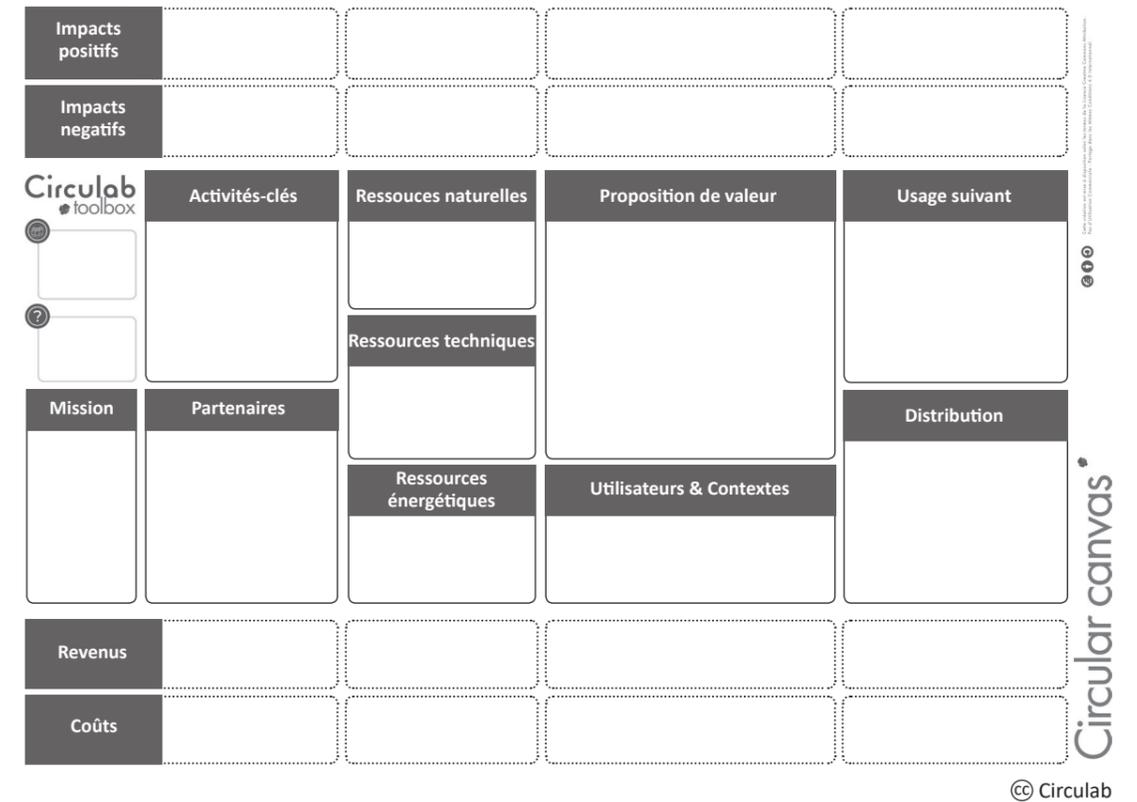
23 Le *Lean Canvas*, conçu par Ash Maurya en 2010, traduit la méthode itérative du *Lean Startup* d'Eric Ries. Il s'adresse principalement aux startups et aux entreprises souhaitant se développer par le biais de la méthode itérative. Le *Platform Canvas*, conçu par Marcel Allweins en 2019 et développé en collaboration avec Markus Proesch et Ted Ladd en 2020, répond à la spécificité de l'économie de plateforme. Il prend en compte différents types de clients de la plateforme ainsi que les effets de réseau.

24 Propos recueillis lors de l'intervention de Brieuc Saffré à l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle (l'ENSCI) le 27 avril 2023.

25 Source : European Commission: Ecodesign Your Future

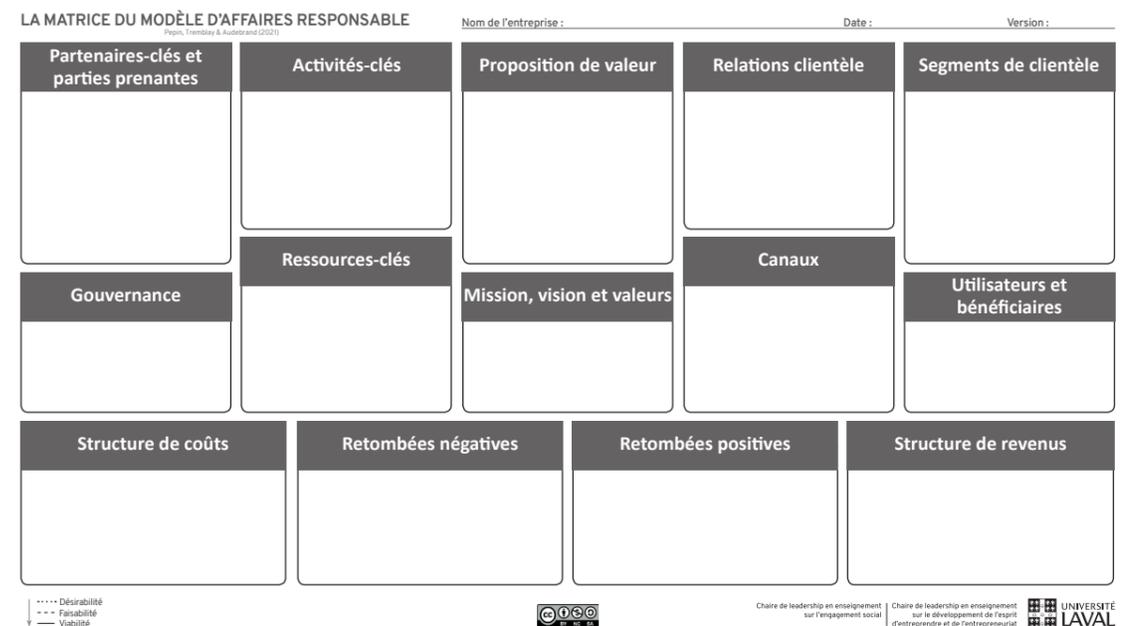
CIRCULAR CANVAS

Illustration retravaillée par l'auteur d'après celle de *Circulab*



LA MATRICE DU MODÈLE D'AFFAIRES RESPONSABLE

Illustration retravaillée par l'auteur d'après celle de Pepin, Tremblay et Audebrand



En intégrant les «parties prenantes»²⁶ dans ses composants, la *MMAR* met en lumière la diversité des acteurs au sein de son périmètre de coopération élargi. Elle encourage également à l'identification des effets générés non seulement sur les usagers, mais aussi sur les bénéficiaires, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas des acheteurs directs mais qui bénéficient de l'activité de l'entreprise, tels que les salariés en insertion.²⁷

Bien que l'évaluation d'outils sans leur application à des cas concrets nécessite de la prudence, il semble qu'ils soient distincts : chacun s'intéressant à différents aspects du développement durable. Le *Circular Canvas* met l'accent sur la conception écologique à différentes étapes de la production, tandis que la *MMAR* souligne l'aspect social en explorant un mode de coopération transversale.

Les trois piliers du développement durable - écologie, économie et social - reconnus lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992, sont devenus incontournables dans les démarches de développement durable, telles que l'objectif de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), intégrant les préoccupations sociales et écologiques aux activités commerciales.

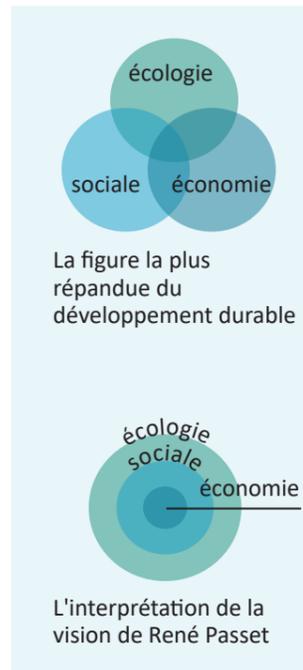
Cependant, la représentation la plus courante du développement durable, symbolisée par l'intersection des trois cercles,²⁸ de l'écologie, du social et de l'économie, soulève une question. Alors que cette illustration présente le développement durable comme une zone de compromis entre trois cercles autonomes (voir schéma ci-contre), ils sont en réalité interdépendants. Par exemple, la dégradation de la biosphère affecte le mode de production des biens et la qualité de vie des citoyens, telle que l'accessibilité à une alimentation de qualité.

René Passet, économiste, suggère un schéma mettant en relation la sphère économique, la sphère humaine et la biosphère (voir schéma ci-contre). Cette représentation souligne la dépendance de la logique économique par rapport à la logique sociale, et de la logique sociale par rapport à la logique de la biosphère (Passet, 1996), ce qui semble particulièrement pertinent.

L'interdépendance des trois sphères, susceptible de coévoluer sans nuire aux autres, est difficilement perceptible dans la représentation en *canvas*. Celle-ci donne l'impression d'une simple juxtaposition des composants de modèle économique, me paraissant ainsi trop statique pour appréhender le lien de causalité entre les composants économiques, le contexte sociale et la biosphère. C'est ainsi que j'ai conçu un outil appelé *Sphères*, inspiré par la vision de René Passet. Il s'agit d'un outil de conception de modèle économique analysant les composants d'activités économiques empruntés au *Circular Canvas* et à la *MMAR*.

La principale différence par rapport au *canvas* réside dans l'intégration des composants économiques à la fois dans les sphères sociale et écologique. Les valeurs et les impacts de l'activité économique sont ainsi étroitement liés aux conditions sociales et écologiques. Certains composants d'activité économique se situent à la frontière des sphères sociale et écologique, comme les «canaux de distribution» et les «bénéficiaires».²⁹

Contrairement au *canvas*, les composants «impacts» sont des éléments mobiles que les utilisateurs peuvent placer aux emplacements pertinents dans les *Sphères*. Car, les impacts ne se génèrent pas de manière homogène et systématique autour de chaque composant économique, et ils peuvent chevaucher la sphère écologique et sociale. En les positionnant eux-mêmes, les utilisateurs peuvent identifier les endroits générant un grand nombre d'impacts négatifs ou ceux produisant davantage d'impacts positifs, afin d'orienter le projet de manière plus précise.

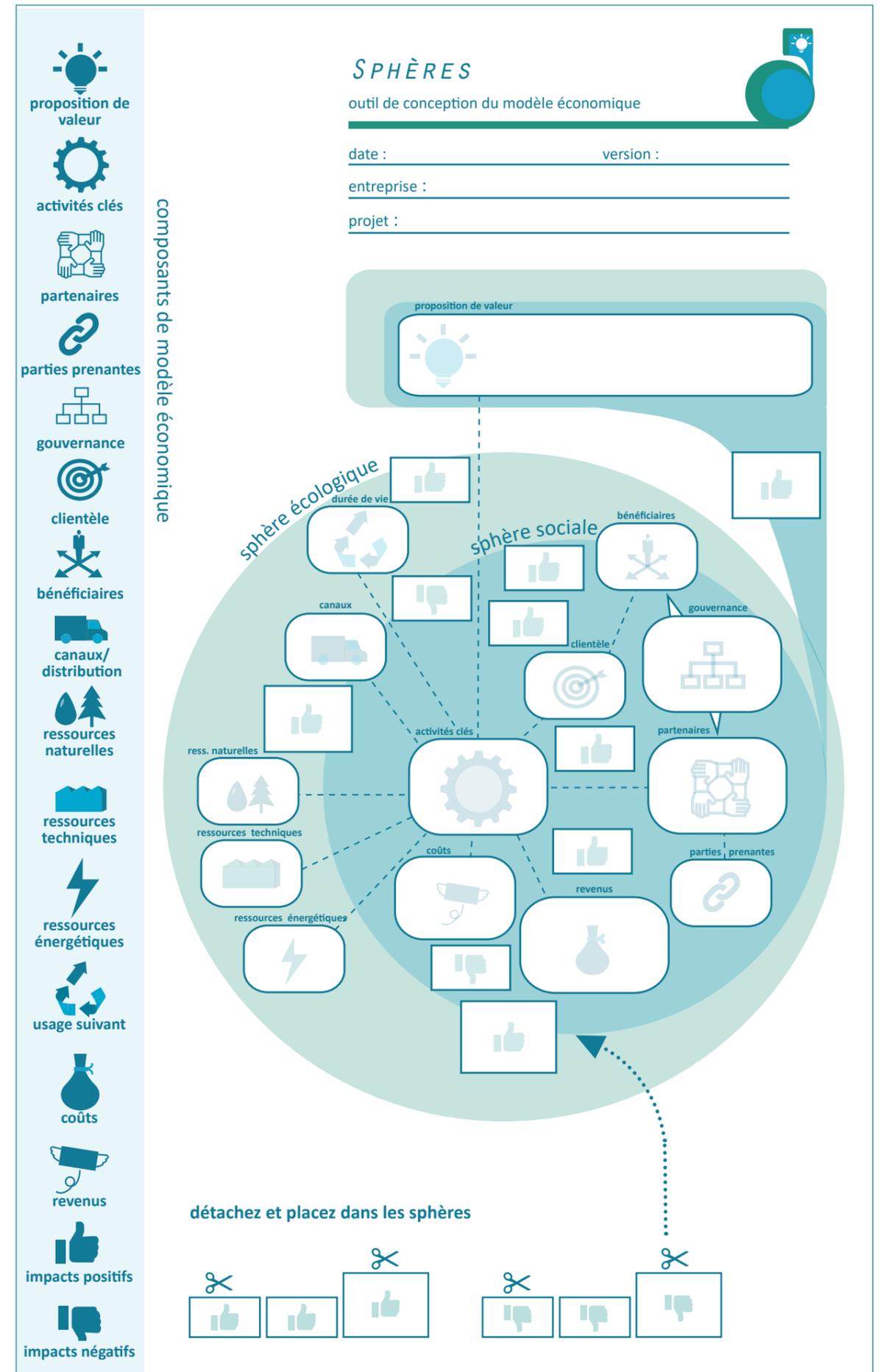


26 Selon les auteurs de la matrice, il s'agit de groupes de pression, de regroupements de citoyens, etc.

27 Dans le projet d'entreprise qui s'appuie sur le programme de réinsertion sociale, les salariés ne sont pas des *clients*, car ils n'achètent pas les produits de l'entreprise, ni des *usagers*, car ils ne les consomment pas. En revanche, ils sont des *bénéficiaires*, puisqu'ils profitent directement des activités de l'entreprise en y étant employés.

28 C'est la figure du développement durable qui apparaît le plus fréquemment dans les résultats du moteur de recherche Google Images, représentant 28% des 100 premières images.

29 Par exemple, certains canaux de distribution, tels que le transport fluvial, peuvent être affectés non seulement par la performance de la logistique urbaine, mais aussi par les conditions météorologiques. Les bénéficiaires de l'activité visant à restaurer la biodiversité de l'espace public peuvent inclure les riverains ainsi que tous les êtres vivants qui composent cette biodiversité.



LE DESIGN PERMET DE RELEVER LA TÊTE DU GUIDON

Le design systémique permet d'aller au-delà d'une vision anthropocentrée pour comprendre toutes les composantes d'un système, en cartographiant ses composantes, puis en examinant les relations entre elles et en identifiant des motifs générant une problématique. (Roque et al., 2021, p.26)

Mellie la Roque, designer et co-présidente de l'association les *Designers Éthiques*

Selon Mellie La Roque, la phase de conception des produits ou services est souvent «soumise à des impératifs court-termistes, les méthodologies, temps de conception et modèles économiques ne permettant pas toujours une prise en compte des répercussions d'un produit ou service au long terme.» (Roque et al., 2021, p.46-47) Elle souligne l'importance de **dépasser une approche centrée sur l'utilisateur et d'intégrer la dimension systémique** dès la phase de conception d'un produit ou service.

En 2018, les *Designers Éthiques* ont développé la méthode d'analyse d'externalités,³⁰ appelée la *matrice d'analyse des externalités*. Elle vise à cartographier les externalités positives et négatives d'un service, produit, ou système sur plusieurs dimensions – environnementale, sociale, comportementale, politique, économique – et sur une temporalité de long terme, allant d'aujourd'hui à 10 ans.

Les *Designers Éthiques* affirment que pendant la phase de préfiguration, la *matrice* permet de situer la problématique d'un projet dans des systèmes connexes et d'identifier la solution la plus pertinente. Durant la phase de conception, elle permet d'analyser les premiers scénarios d'usage en anticipant les externalités négatives à éviter et celles positives à amplifier. En visualisant les effets sur le long terme, elle peut devenir **un outil de négociation auprès des investisseurs**, permettant aux concepteurs de défendre un investissement qui peut sembler lourd au démarrage mais économique à long terme. Pendant la phase de suivi et maintenance, elle permet de cartographier les externalités générées lors du lancement du produit/service et de réorienter le projet de manière permanente.

Un retour d'expérience sur l'application de la *matrice* lors de la phase de conception du projet *DiaLog*³¹ mérite notre attention. En décembre 2022, les cinq membres de l'équipe projet ont participé à un atelier de Design Systémique³² utilisant la *matrice d'analyse*

30 Selon Raphaël Besson, expert en socio-économie urbaine, une externalité se produit lorsque l'activité d'une personne ou d'une organisation crée un avantage (externalité positive) ou un désavantage pour autrui (externalité négative), sans qu'il y ait de contrepartie financière et sans que le bénéficiaire ou la perte n'aient été initialement prévus. Plusieurs agences de design développent des outils de design systémique pour anticiper l'analyse des externalités, comme le *Systemic Design Toolkit* conçu par Namahn et shiftN.

31 Le projet *DiaLog* est une initiative de beta.gouv visant à simplifier l'intégration de la réglementation sur les poids lourds dans les systèmes de navigation GPS. Actuellement, il est en phase de test.

32 L'atelier de Design Systémique était animé par Anne Faubry des *Designers Éthiques* le mercredi 14 décembre 2022.

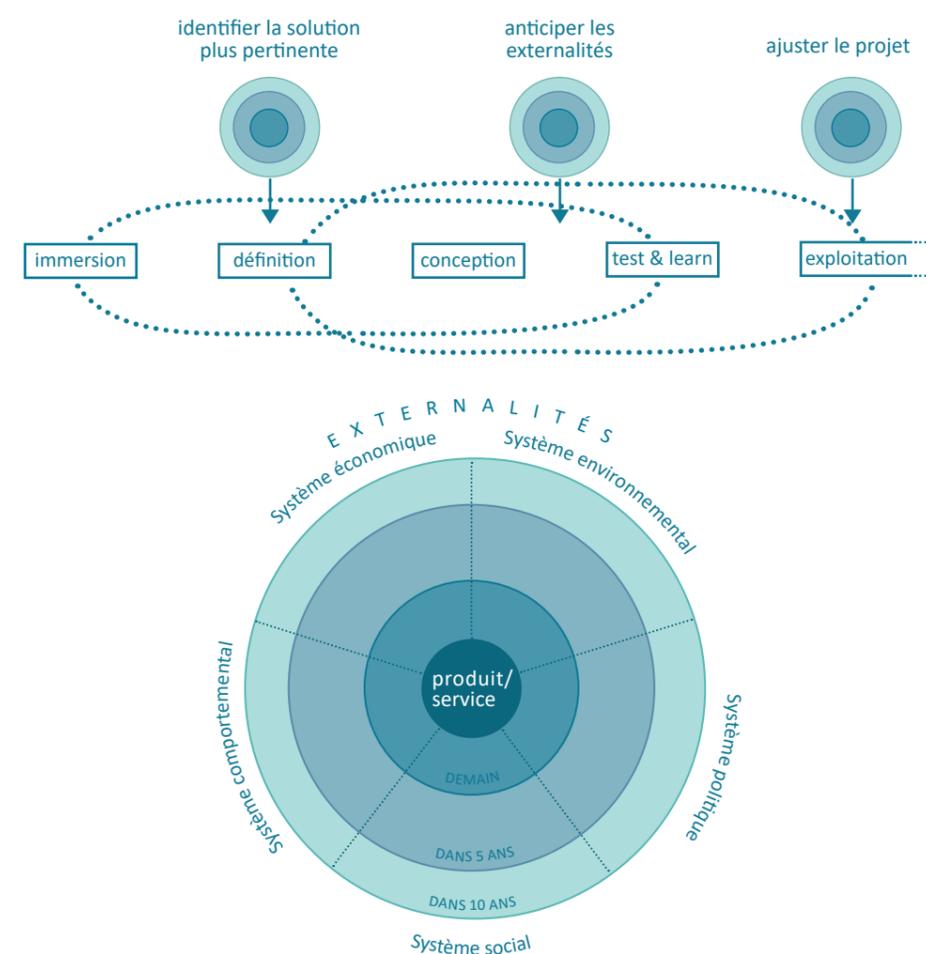
33 Le *design prospectif*, également connu sous le terme de *design fiction*, se présente comme un outil exploratoire et une méthode décisionnelle qui fait appel à l'imagination. Le processus débute par la création de scénarios futurs envisageables, basés sur une analyse des tendances et des signaux faibles. À travers des ateliers créatifs et ludiques, les participants explorent ces scénarios, stimulant ainsi leur capacité à anticiper et à générer de nouvelles visions de l'avenir. Une fois qu'une vision partagée émerge, les participants passent à une réflexion rétrospective visant à déterminer les actions nécessaires pour concrétiser cette vision. Cette approche renforce les stratégies actuelles en stimulant la capacité d'anticipation imaginative des parties prenantes.

d'externalités. Selon le compte-rendu de l'événement, l'une des difficultés rencontrées était de **placer les externalités sur une échelle de temps**. (Faubry, 2022). Les externalités, en tant qu'effets indirects avec un décalage temporel, ne sont pas facilement identifiables lors des phases de préfiguration et de conception. Malgré la recommandation des *Designers Éthiques*, il semble complexe d'appliquer cet outil d'analyse au démarrage du projet sans disposer de premiers retours d'expérience. Le recours à d'autres méthodes de design, telles que le *design prospectif*,³³ semble utile pour faciliter la projection imaginative des parties prenantes.

Les participants ont également exprimé des difficultés à comprendre les effets sur le comportement ou le bien-être des citoyens (Faubry, 2022), car ces éléments sont **difficilement mesurables**. Cependant, il est essentiel de qualifier ces impacts sur la qualité de vie des citoyens afin de dépasser une réflexion économique centrée uniquement sur la rentabilité.

MATRICE D'ANALYSE DES EXTERNALITÉS

Illustration retravaillée par l'auteur d'après celle des *Designers Éthiques*



QUALIFIER LA CHAÎNE D'IMPACTS SOCIAUX À PARTIR DES RÉCITS

L'impact social n'est pas le résultat linéaire d'une cause à un effet, mais plutôt un enchaînement de relations, prévues ou imprévues, entre des actions, des personnes et leur milieu. La valeur de l'impact social est «située» et résulte de l'interaction avec un environnement et un écosystème social. (Gayet et Ung, 2019, p.19)

Laure Gayet, Kelly Ung, architectes-urbanistes, co-fondatrices de l'atelier *Approches*

L'équipe pluridisciplinaire de l'atelier d'urbanisme *Approches*³⁴ affirme que **l'impact social est une source de valeur en soi, et son évaluation ne peut être réduite à des critères financiers.** (Gayet et Ung, 2019) Bien qu'il soit possible de quantifier le coût social d'un projet (rémunérations des porteurs de projet, etc.), les coûts évités grâce à l'action sociale (allocations, consultations chez le médecin), ces évaluations quantitatives ne couvrent pas entièrement le sujet de l'impact social.³⁵

L'enjeu ne réside plus dans la quantification, mais dans la qualification collective, avec toutes les parties prenantes, de la valeur de l'impact.

Dans le cadre de l'étude-action depuis 2018 sur l'évaluation des impacts sociaux dans les projets d'urbanisme transitoire,³⁶ *Approches* a développé une série d'outils d'évaluation collective de la chaîne d'impacts sociaux.

Il s'agit d'évaluer, qualifier, partager et reconnaître les impacts directs et indirects d'un projet en partant du récit d'un bénéficiaire jusqu'au territoire. À la différence de la *matrice de Designers Éthiques* qui analyse les externalités depuis les services/produits vers les différents systèmes (environnementaux, sociaux, etc.), l'analyse d'*Approches* est une **représentation narrative de la chaîne de valeur, partant de l'expérience de l'utilisateur et articulant les différentes échelles (individu, collectif, territoire).**

Je partage l'idée que l'impact social est un enchaînement de relations entre des actions, des personnes et leur milieu. Il importe ainsi de réaffirmer que les récits et les vécus des usagers sont des ressources essentielles pour évaluer les impacts sociaux.

Cette démarche, nécessitant les premières expériences des usagers pour révéler les impacts, pourrait être employée dès la phase de *Test & Learn*.³⁷

34 L'atelier *Approches* est composé d'architectes, d'urbanistes, de designers d'espace et de service, ainsi que d'experts en projet culturel.

35 L'exemple cité par Yannick Blanc, vice-président de *La Fonda*, illustre la complexité du sujet. Pour les bénéfices ressentis par une mère isolée accompagnant son enfant à l'aide aux devoirs, l'indicateur d'impact social n'est pas exclusivement quantifiable par l'évolution des notes de l'enfant (impact direct attendu) ou qualifiable par les liens sociaux créés entre la mère et les éducateurs. Il peut également être qualifié par la reprise de confiance de la mère (impact indirect imprévu). Propos recueillis par *Approches* lors d'un entretien du 21 novembre 2019.

36 L'étude-action a été soutenue par le Ministère de la Transition écologique, la Fondation de France, l'ANCT (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires) et le PUCA (Plan Urbanisme Construction Architecture).

37 Le *Test & Learn* est un outil du design thinking, principalement employé par les entreprises pour évaluer leurs produits et services avant de les lancer sur le marché.

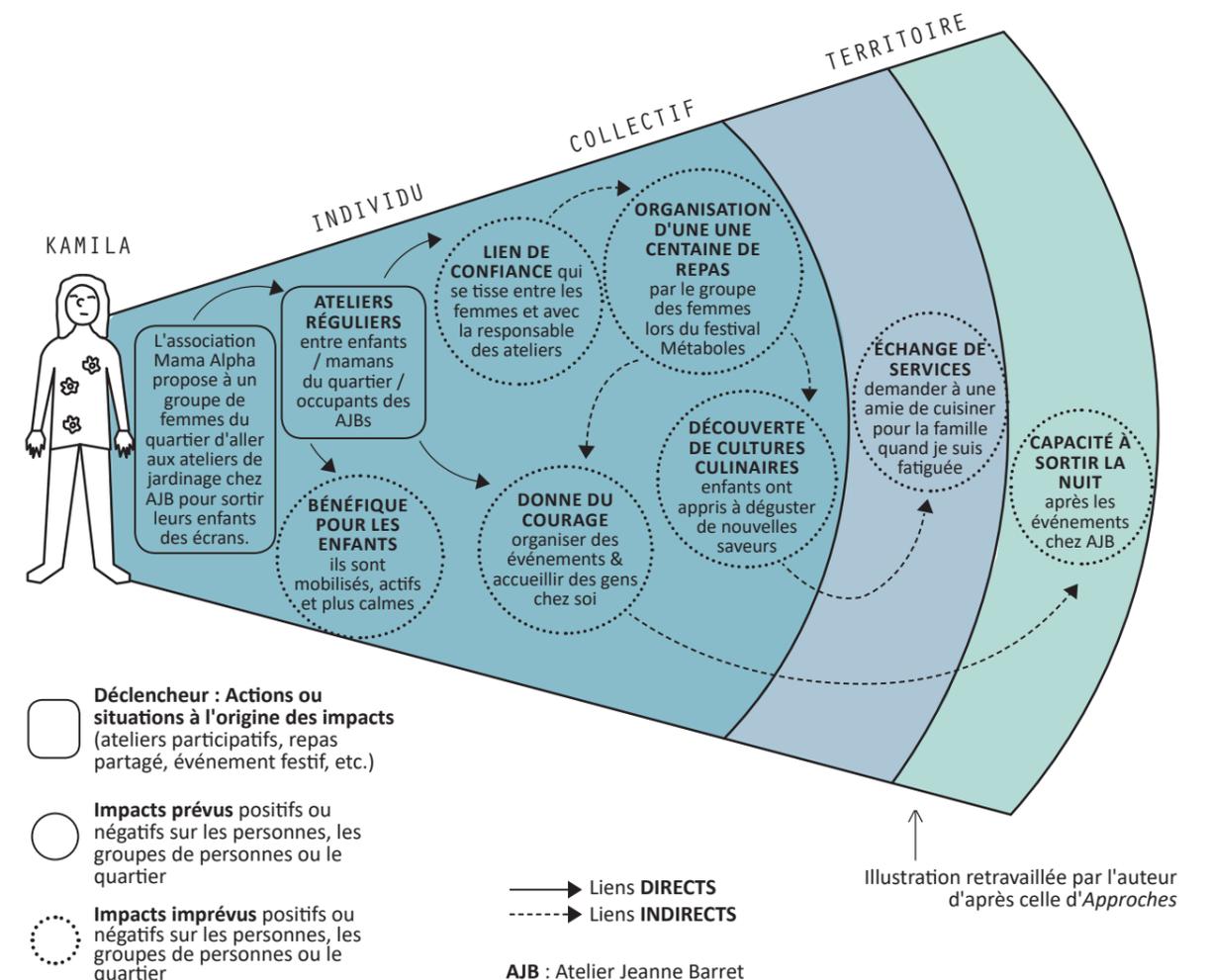
L'ANALYSE DE LA CHAÎNE D'IMPACTS D'UN BÉNÉFICIAIRE

Extrait d'un document : *Pour un urbanisme relationnel, Analyse des impacts sociaux et urbains de l'urbanisme transitoire*

Cette analyse a été élaborée de manière collaborative lors d'un atelier réunissant le porteur de projet de l'occupation transitoire *Prestaservices Sud* (entreprise d'insertion), les partenaires institutionnels, l'aménageur et les bénéficiaires. Cet atelier s'inscrit dans le cadre de la démarche MOVE portée par Euromed à Marseille. L'analyse met en lumière le parcours de Karima, une salariée en insertion, en identifiant les impacts directs et indirects qu'elle a vécus aux niveaux individuel, collectif et territorial.

Karima a été mise en relation avec Malik, le directeur de *Prestaservices Sud*, par son conseiller de la Mission Locale pour décrocher un CDDI. Grâce à la bienveillance des responsables, elle a regagné confiance en elle, et un impact imprévu a émergé, renforçant sa capacité à agir ; elle a pu faire évoluer son projet professionnel, passant de vendeuse à un poste avec plus de responsabilités.

L'esprit d'équipe et les déjeuners collectifs ont également engendré un autre impact indirect : des échanges de services et d'entraide, comme le co-voiturage avec les autres salariés. La nature des missions, soit le nettoyage de chantiers à l'échelle de la Métropole, a également permis à Karima de découvrir d'autres quartiers de Marseille. Cela a élargi de manière indirecte sa représentation du territoire, qui était auparavant limitée autour de Vitrolles, la ville où elle réside. (Gayet et Ung, 2019)



DONNER FORME À LA TRANSITION ÉCONOMIQUE PAR LE DESIGN

Selon Emmanuel Nicoleau, délégué général de la coopérative *baObab*,³⁸ «la logique de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) est pertinente, mais peut sembler un peu conceptuelle et éloignée du concret. Il me semble important de ramener le concept de l'EFC au niveau du quotidien, de le rendre plus accessible en l'associant à d'autres disciplines.»³⁹ Isabelle Jeanneau, directrice de *Nekoé*, un cabinet de design de service qui intègre la démarche de l'EFC, souligne ainsi :

«Contrairement au design reposant sur des méthodologies telles que l'idéation et le prototypage, l'EFC est un référentiel. Lorsque nous accompagnons une entreprise vers l'approche de l'EFC, nous lui expliquons que l'EFC est un processus comparable à la cuisine basé sur une recette, mais chacun dose et articule les ingrédients selon sa culture, ses aspirations et ses objectifs. Notre cabinet cherche à associer le référentiel de l'EFC et le design car il existe de nombreux points communs tels que la compréhension des usages, l'itération.»⁴⁰

Il est indéniable que l'adoption de nouvelles approches économiques comme l'EFC est complexe, car elle nécessite une remise en question des modes de consommation, de production, d'organisation du travail, de répartition des profits, etc. Il est donc essentiel d'accompagner les citoyens pour les aider à sortir progressivement de leur zone de confort.

Pour le designer et architecte Jean-Louis Frechin, «ce que peut faire le design, c'est surtout accompagner des comportements, des moments, des situations pour leur donner du sens». (Usbek et Rica, 2023)⁴¹ Il insiste sur la capacité du design à donner forme. «Ce qui n'a pas de forme n'existe pas, n'est pas compréhensible, pas saisissable, pas adoptable par le public... **Le design est un métier qui convoque l'intelligence de création formelle au service des enjeux qu'on a à résoudre...**» (Usbek et Rica, 2023)⁴² rappelle Jean-Louis Frechin. **Le design semble ainsi être un accompagnateur adapté pour la transition économique qui n'a pas encore trouvé sa propre forme.**

Alexandre Mussche de l'agence *Vraiment Vraiment* souligne que la temporalité de la phase Avant-Projet Sommaire (APS), qui détermine la programmation, est trop courte pour approfondir la question des usages et des modèles économiques.⁴³ Ainsi, la réflexion économique d'un projet urbain devrait être abordée dès

38 La coopérative accompagne les entrepreneurs, les dirigeants, les élus et les agents territoriaux dans le développement d'une activité économique durable, en accord avec les enjeux environnementaux et sociaux.

39 Le propos recueilli lors de l'entretien du 18 janvier 2023

40 Le propos recueilli lors de la réunion de la communauté des accompagnateurs de l'EFC du 8 mars 2023

41 C'est un propos de Jean-Louis Frechin recueilli par Usbek & Rica pour un article : *le design peut-il rendre la sobriété vraiment désirable ?*

42 *ibid.*

43 Le propos recueilli lors de l'entretien du 4 avril 2023

44 C'est un propos de Jean-Louis Frechin recueilli par Usbek & Rica pour un article : *le design peut-il rendre la sobriété vraiment désirable ?*

le début du projet, assistée par une approche de design. Nous suggérons donc d'envisager une mission de *réflexion économique* conjointe à la mission de *maîtrise d'usage*. Cela implique d'anticiper de nouveaux services et usages d'espaces tout en analysant les modèles économiques de manière élargie, comme présenté dans ce chapitre. Pour un projet urbain comparable aux Champs-Élysées, cette mission pourrait s'étendre sur deux mois, comprenant un mois de diagnostic qualitatif (immersion sur le terrain, formalisation des enjeux, etc.) et un mois de préfiguration d'usage et de service (scénarisation, analyse du modèle économique et de l'écosystème des acteurs, recueil des retours usagers etc.). La durée pourrait varier en fonction du périmètre d'études, de la complexité du projet et du budget alloué.

Pour la conception et l'analyse de modèle économique à la phase d'études, *Sphères* semble approprié pour apporter une vision systémique aux premières pistes d'usages et pour dessiner les contours de modèles économiques intégrant les effets sociétaux.

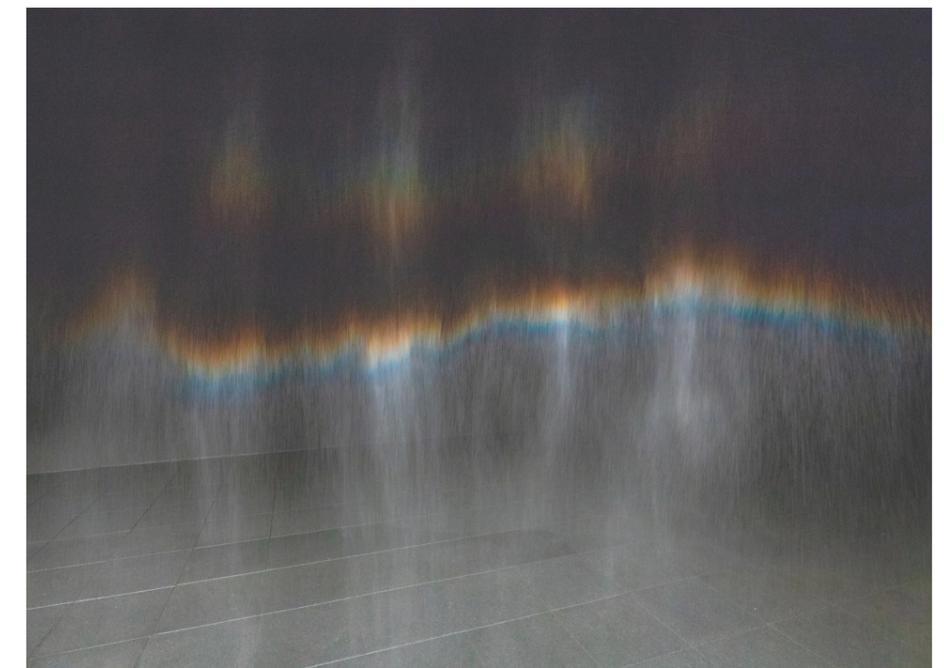
Cependant, l'application d'outils tels que l'analyse des externalités et la chaîne d'impacts sociaux, qui nécessitent un premier retour d'expérience après l'expérimentation, semble prématurée pour le stade actuel du projet des Champs-Élysées.

Ce qui n'a pas de forme n'existe pas, n'est pas compréhensible, pas saisissable, pas adoptable par le public. Tout l'enjeu du design est précisément de «donner forme». (Usbek et Rica, 2023)⁴⁴

Jean-Louis Frechin, designer et architecte

Donner forme à l'insaisissable, *RAINBOW ASSEMBLY* (2016), Olafur Eliasson

© PHAIDON





**MOBILISATION
D'UNE APPROCHE
PAR LE DESIGN
AU SERVICE DU
PROJET URBAIN
DES CHAMPS-
ÉLYSÉES**

INTERROGER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DÈS LA PHASE D'ÉTUDE URBAINE AVEC LE SOUTIEN D'UNE APPROCHE PAR LE DESIGN

Il est essentiel de mobiliser une méthode de design dès la phase d'étude du projet urbain, car elle permet de **repérer des éléments subtils** tels que les signaux faibles, les données sensorielles, les interactions entre les usagers, la dynamique temporelle de l'espace, etc., qui échappent souvent à une analyse quantitative courante dans les diagnostics urbains classiques.

La méthode de design thinking facilite la **formulation claire de la problématique** en prenant en compte toute sa complexité, grâce à divers outils tels que le parcours usager, les personas, etc.

Ainsi, la première partie du chapitre fera appel à la méthode du design thinking, se concentrant sur l'immersion de terrain et sur l'analyse de l'expérience usagers, pour établir un diagnostic qualitatif complémentaire au diagnostic urbain des Champs-Élysées mené de juillet 2022 à septembre 2023. En effet, **le diagnostic qualitatif, assisté par une méthode de design, s'avère indispensable pour développer une réflexion économique fondée sur la valeur d'usage, non uniquement sur la rationalité financière.**

La phase de la consultation de la maîtrise d'œuvre succédera à la phase d'étude, précédant la réalisation prévue en 2025. Elle devrait être ponctuée par des étapes de *Test & Learn*, notamment pour la programmation des kiosques sur l'avenue basse des Champs-Élysées, sujet actuellement en réflexion au sein de la Ville de Paris. Ces étapes permettront d'évaluer et d'améliorer rapidement les solutions développées sans investissements importants, facilitant ainsi l'expérimentation des porteurs de projets d'utilité sociale.

La seconde partie du chapitre explorera de nouveaux usages des kiosques qui seront expérimentés *in situ* après les Jeux olympiques d'été de 2024.

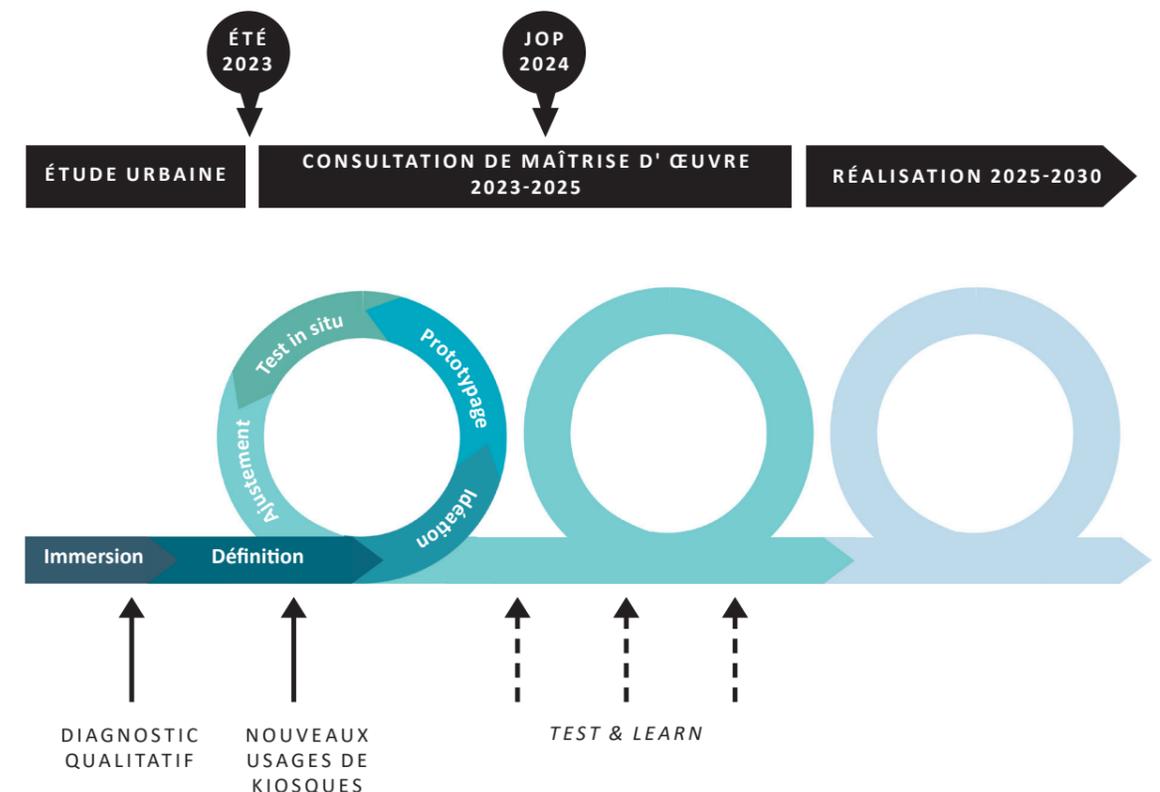
Elle débutera par un rappel des principes élaborés dans l'étude urbaine, en particulier une vision de la programmation des jardins en réseaux et d'un nouveau partenariat entre la municipalité et le secteur privé. Ces principes sont d'une importance particulière et méritent un approfondissement dans le cadre de la programmation des nouveaux kiosques.

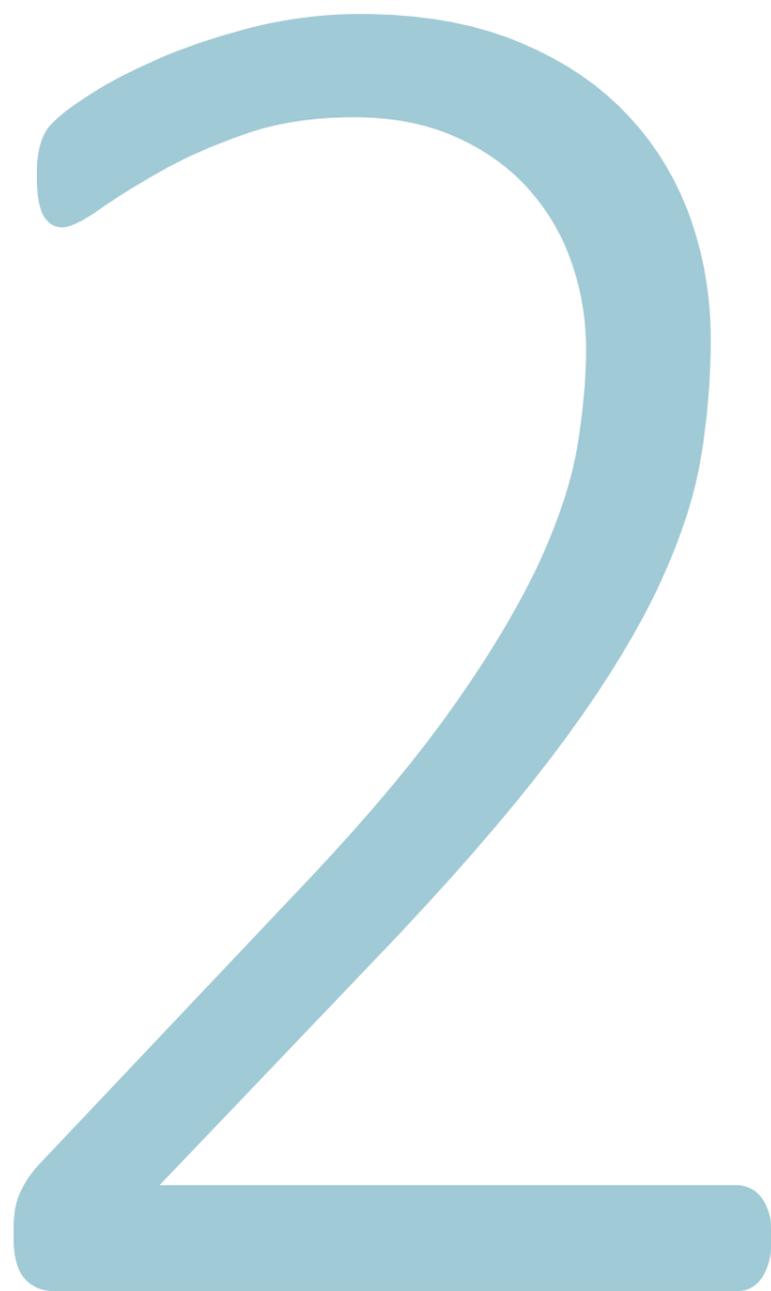
Ensuite, une étude historique et une analyse de l'écosystème des kiosques seront entreprises afin de comprendre les acteurs impliqués, ainsi que les modes de gouvernance et de financement. Les scénarios, répondant aux besoins identifiés par le diagnostic et intégrant l'approche de l'EFC, seront élaborés.

Le modèle économique du scénario le plus élaboré fera l'objet d'une étude approfondie à l'aide de l'outil de conception de modèle économique *Sphères*. En attendant l'étape du *Test & Learn*, les scénarios, accompagnés d'artefacts, seront présentés aux usagers et aux partenaires potentiels des kiosques pour recueillir leurs retours.

La troisième partie synthétisera les méthodes et les outils utilisés et étudiés dans cette recherche.

CALENDRIER POTENTIEL DU PROJET URBAIN DES CHAMPS-ÉLYSÉES SYNCHRONISÉ PAR L'ITÉRATION DE LA MÉTHODE DE DESIGN





a

**L'EXPÉRIENCE USAGERS,
UNE MÉTHODE D'ANALYSE
COMPLÉMENTAIRE À L'ÉTUDE
URBAINE**

PROTOCOLE D'EXPÉRIMENTATION

Une approche qualitative du diagnostic urbain par le design comprend deux étapes. La première consiste en une enquête de terrain visant à révéler les pratiques existantes, les points de friction, les aspects sensoriels des espaces, les besoins implicites/explicites et les comportements des usagers à différents moments de la journée. L'immersion sur le terrain a eu lieu sur trois jours, du 31 mai au 2 juin 2023,⁴⁵ mobilisant des méthodes telles que des entretiens non-directifs avec les usagers (55 entretiens réalisés), l'observation non-participante et le *shadowing*.⁴⁶

Les entretiens ont commencé par des questions générales sur les aspects positifs et négatifs, évoluant progressivement vers le récit de chaque usager et des échanges. Cette méthode visait à encourager les enquêtés à développer leurs pensées et à recueillir les diverses expériences des usagers des jardins. La liste complète des personnes interrogées est disponible en annexe de la recherche.

La deuxième étape consiste à donner forme aux relevés du terrain à travers une expression narrative telle que le verbatim, le persona et le parcours usager, dépassant ainsi le simple raisonnement basé sur le plan masse vu à vol d'oiseau. L'objectif est de **reconstruire les Champs-Élysées à partir des points de vue des usagers** afin de faire émerger de nouvelles hypothèses d'aménagement et de programmation.

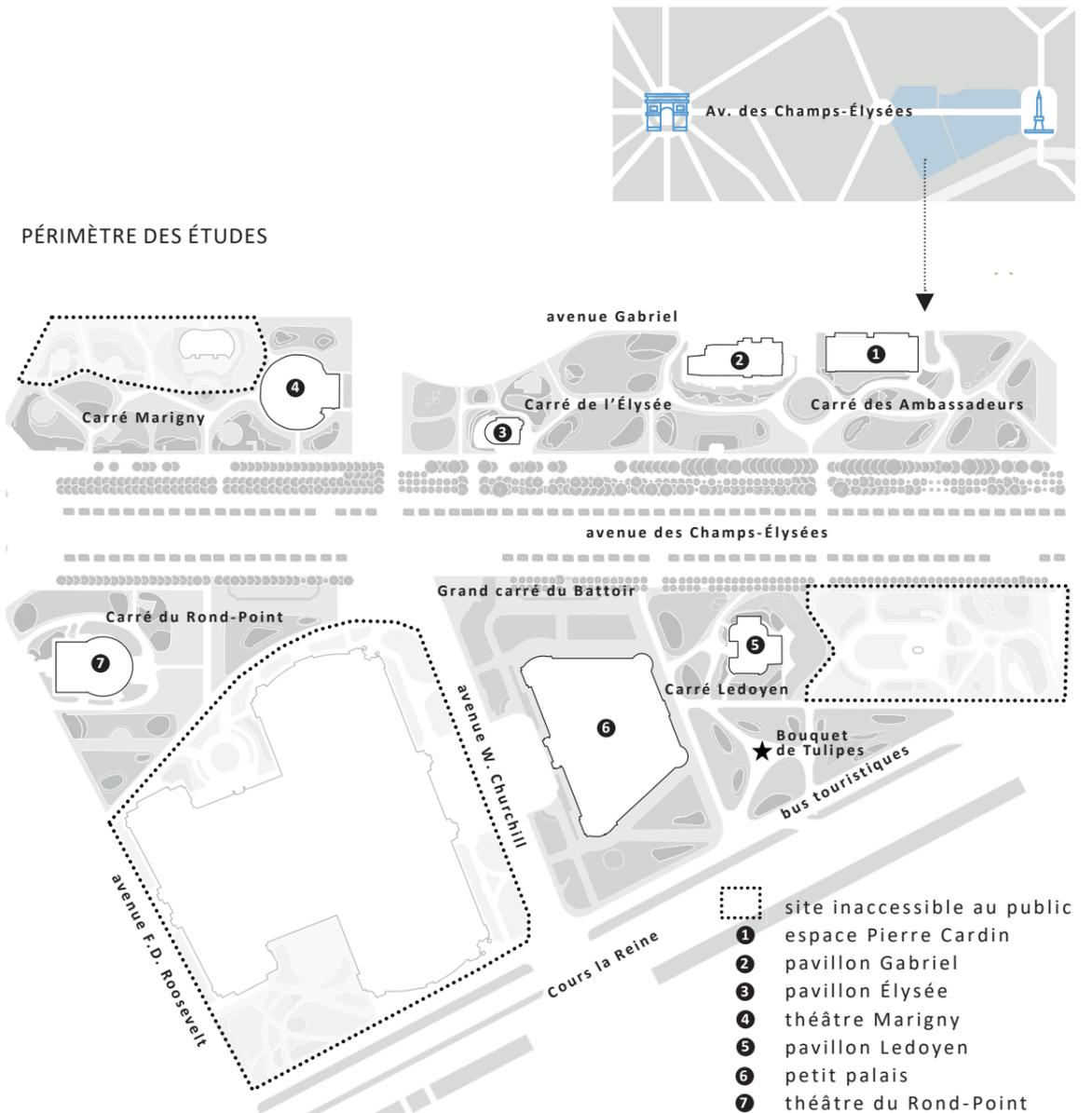
Le périmètre d'étude dans cette recherche est limité au secteur de *l'avenue basse & des jardins des Champs-Élysées*⁴⁷ pour concrétiser l'expérimentation dans un laps de temps défini. Il est important de noter que les jardins n'étaient pas entièrement accessibles en raison de travaux préparatoires aux Jeux olympiques de Paris 2024, et l'immersion sur le terrain a été menée uniquement dans les parties accessibles.



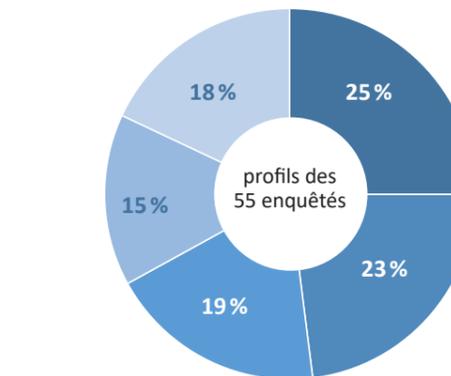
45 Afin d'identifier les usagers et leurs pratiques à différents moments de la journée, l'immersion sur le terrain a été planifiée aux horaires suivants : le 31 mai de 9h00 à 15h30, le 1 juin de 13h30 à 18h00, et le 2 juin de 9h00 à 13h30.

46 Le *shadowing* est une méthode ethnographique qui consiste à s'immerger dans le parcours réel d'utilisation de l'utilisateur cible en le suivant comme son ombre. L'objectif est de comprendre ses besoins et les contraintes qu'il rencontre pendant son expérience.

47 C'est l'un des secteurs définis dans l'étude urbaine des Champs-Élysées.



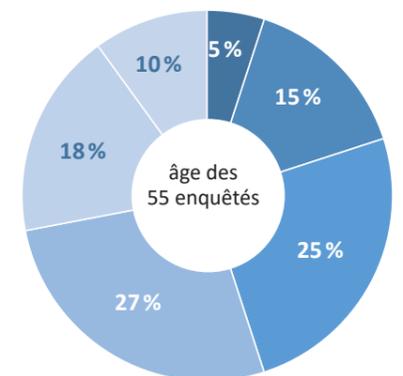
RÉPARTITION DES ENQUÊTÉS



salariés du quartier
résidents en France
touristes étrangers
riverains

autres
(agents d'entretien, chauffeurs de bus touristique, marchand de timbres, animatrice avec les enfants, etc.)

ÂGE DES ENQUÊTÉS



10-19 ans
20-29 ans
30-39 ans
40-49 ans
50-59 ans
60 ans et +

APPROCHE CHRONOTOPIQUE

L'approche temporelle remet le citoyen au centre du débat, au croisement de quatre demandes fortes ; la qualité de la vie quotidienne, la proximité, la convivialité et la démocratie participative. (Gwiazdzinski, 2013, p.7)

Luc Gwiazdzinski, géographe et sociologue

L'un des points surprenants issus de l'immersion sur le terrain réside dans la diversité des usagers selon les moments de la journée. Il devient ainsi essentiel d'orchestrer les multiples usages des espaces publics polychroniques en s'appuyant sur l'analyse chronotopique,⁴⁸ une approche préconisée par Luc Gwiazdzinski, géographe et sociologue.

L'intégration d'une dimension temporelle à l'espace permettrait de rationaliser l'utilisation de celui-ci en mutualisant les usages en fonction des moments de la journée, de la semaine ou de l'année. Cette approche contribue non seulement à **maintenir l'intensité urbaine mais aussi à renforcer le tissu social**. Comme le souligne Luc Gwiazdzinski, «c'est en posant la question du temps, dans le cadre d'un large débat public, que l'on peut espérer défendre les catégories les plus défavorisées, renforcer l'égalité entre citoyens et conforter la cohésion sociale. **Une culture démocratique du temps doit émerger.**» (Gwiazdzinski, 2013, p.5)

L'analyse chronotopique interroge également **la polyvalence et la modularité des espaces** autour de l'idée «d'une ville et d'un territoire malléables» (Gwiazdzinski, 2013, p.7), nous invitant à imaginer de nouvelles règles de partage de l'espace public et de nouvelles formes de gouvernance, à développer collectivement lors de la consultation de maîtrise d'œuvre.

Dans l'étude urbaine des Champs-Élysées, un outil de représentation temporelle de l'espace a été élaboré pour décrypter le rythme soutenu des événements annuels tels que le Tour de France, le 14 juillet, la Fashion Week, etc. Les trois jours d'immersion sur le terrain ont permis de créer le diagramme temporel des jardins à l'échelle quotidienne, complétant ainsi l'analyse annuelle développée dans l'étude urbaine.

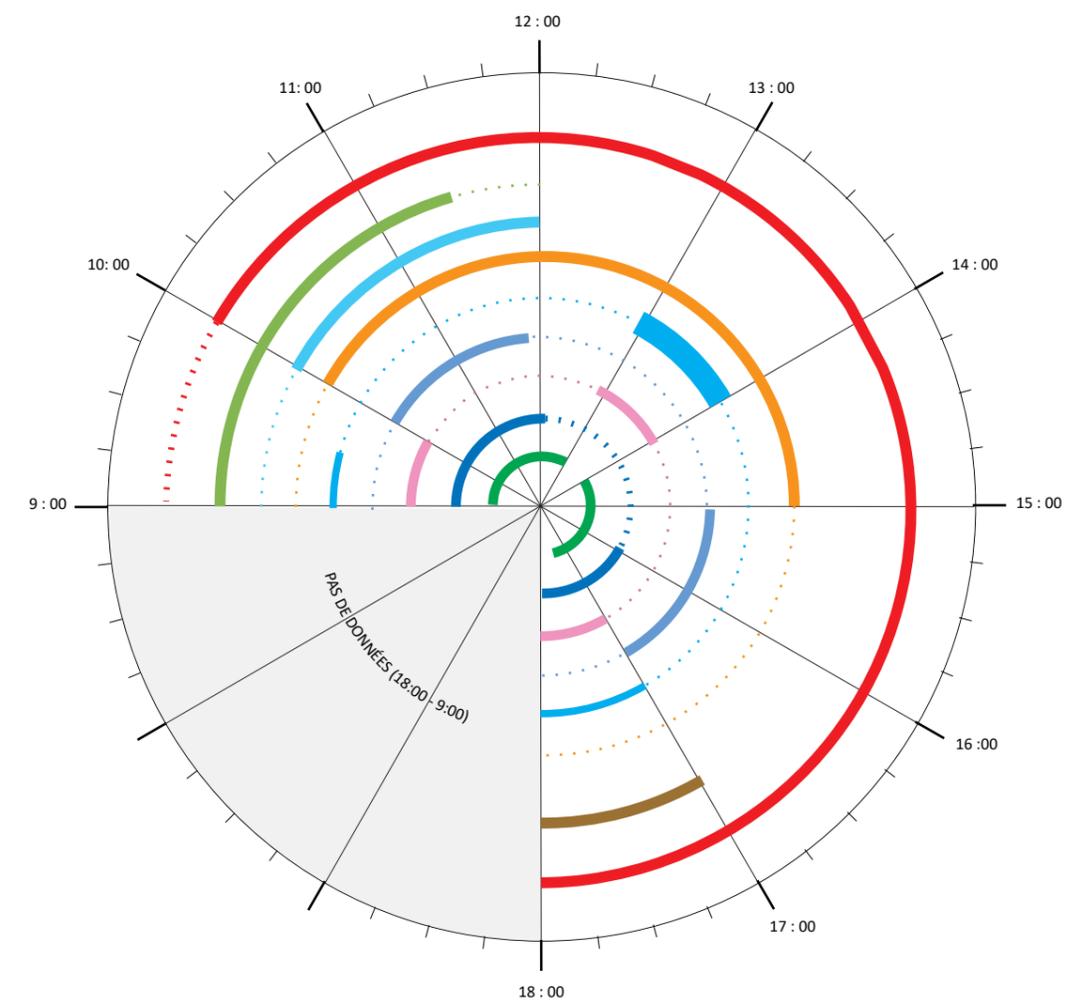
Le diagramme ci-contre présente une analyse du rythme d'occupation des jardins entre 9h00 et 18h00 en semaine. Il illustre la nature polychronique des jardins, fréquentés à la fois par des usagers réguliers tels que les agents d'entretien et les riverains avec leurs chiens, et par des visiteurs occasionnels tels que les demandeurs de visa des États-Unis et les passionnés de théâtre.

Alors que les touristes occupent diverses zones des jardins, certains usagers restent à des endroits spécifiques. Le sud du Carré Ledoyen, l'espace autour de la sculpture *Bouquet de Tulipes*, est un point de rendez-vous pour les chauffeurs de bus touristiques. Les nounous, quant à elles, évitent généralement de traverser l'avenue des Champs-Élysées avec les enfants, optant plutôt pour les Carrés des Ambassadeurs et de l'Élysée, situés à proximité des domiciles des enfants.

Cette analyse chronologique sera liée, dans la prochaine partie, à celle qui relate les situations des usagers, en tenant compte de leurs ressentis à différents endroits et à différents moments de la journée.

ANALYSE CHRONOLOGIQUE / JOURNÉE DE LA SEMAINE

Source : enquêtes et observations de terrain réalisées entre le 31 mai et le 2 juin 2023



- | | |
|---|---|
| — touristes | — salariés du quartier |
| — demandeurs de VISA pour les États-Unis | — nounous avec enfants |
| — passionnés de théâtre | — joggeurs |
| — sorties scolaires | — riverains avec chiens |
| — chauffeurs de bus touristiques | — agents d'entretien |

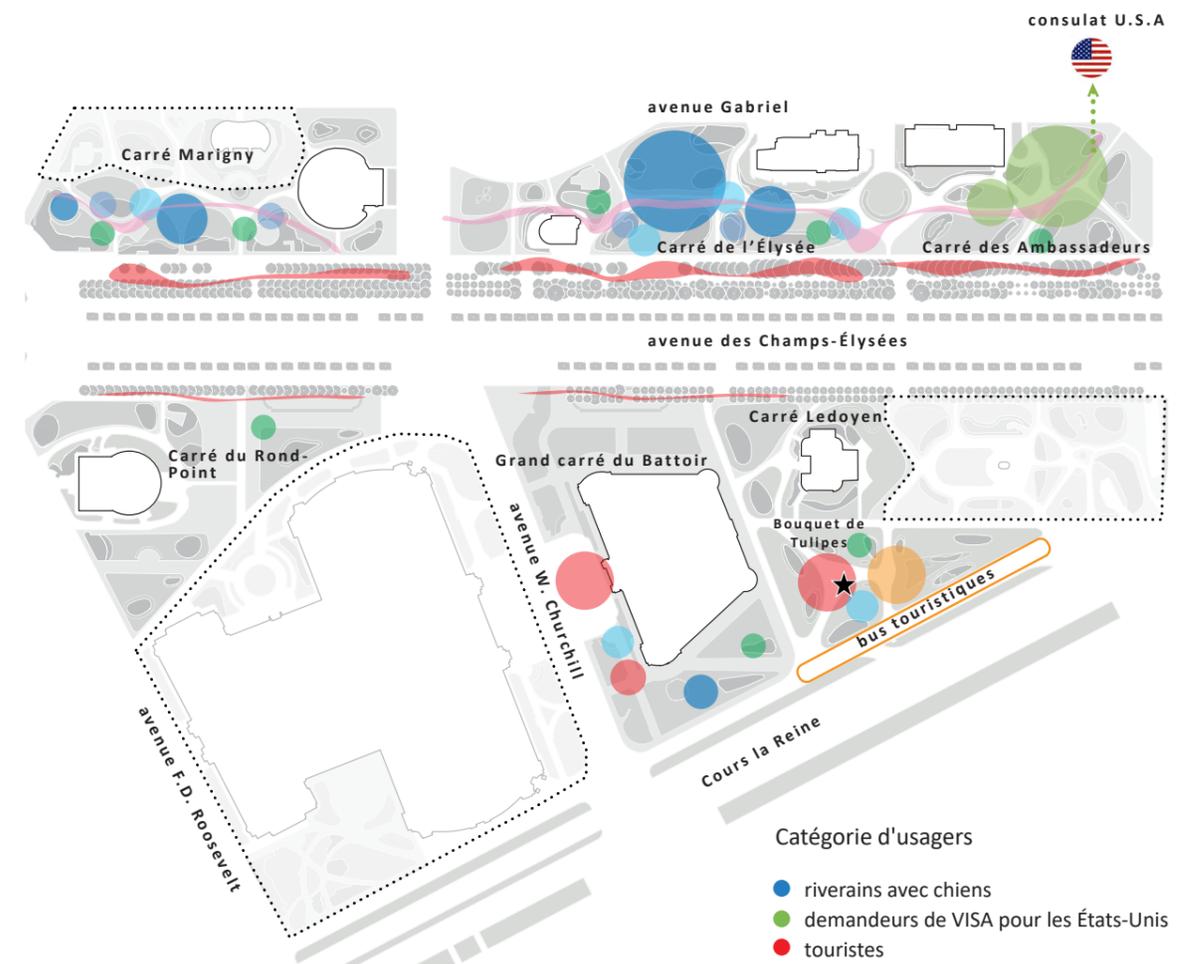
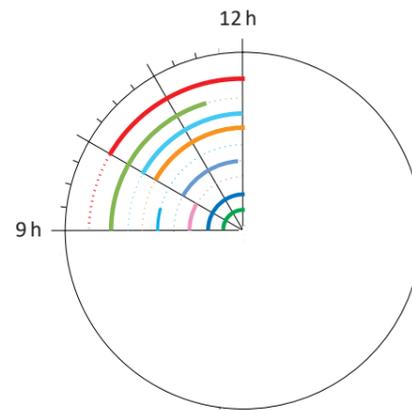
⁴⁸ Luc Gwiazdzinski définit *chronotop* comme «lieu de confluence de la dimension spatiale et de la dimension temporelle».

Rendez-vous des matinaux

ANALYSE D'USAGES ENTRE 9-12H DURANT LA SEMAINE

À 9h, au Carré des Ambassadeurs, la plupart des bancs sont occupés par des demandeurs de visa en attente de leur rendez-vous au Consulat des États-Unis, situé au 2 avenue Gabriel. Mis à part quelques joggeurs, la fréquentation n'est pas encore très dense. Les chiens en profitent pour jouer sans laisse sur les pelouses.

Les enfants s'amuse sur les pelouses, surveillés par les nounous. Des élèves et leurs animatrices, en sortie scolaire, font une petite pause après avoir traversé la Place de la Concorde. Les chauffeurs de bus touristiques discutent entre eux et prennent des photos pour les touristes autour de la sculpture du *Bouquet de Tulipes*, une œuvre signée Jeff Koons.



Catégorie d'utilisateurs

- riverains avec chiens
- demandeurs de VISA pour les États-Unis
- touristes
- chauffeurs de bus touristiques
- sorties scolaires
- nounous avec enfants
- joggeurs
- agents d'entretien

Ses modes d'occupation de l'espace

~ «NOMADE»
déplacement d'un point à un autre, jogging, etc.

● «SÉDENTAIRE»
assis, repos, attente, pique-nique, etc.



«J'attends mon rendez-vous ici pour ne pas dépenser d'argent au café du coin.»

Demandeur de visa pour les États-Unis



«Les enfants commencent à être fatigués... Heureusement que le jardin est là!»

Animatrice et ses élèves en sortie scolaire



«Je viens ici, car le Jardin des Tuileries est interdit aux chiens. En plus, il y a moins de touristes. Le matin et le soir, je croise les habitués avec leurs chiens.»

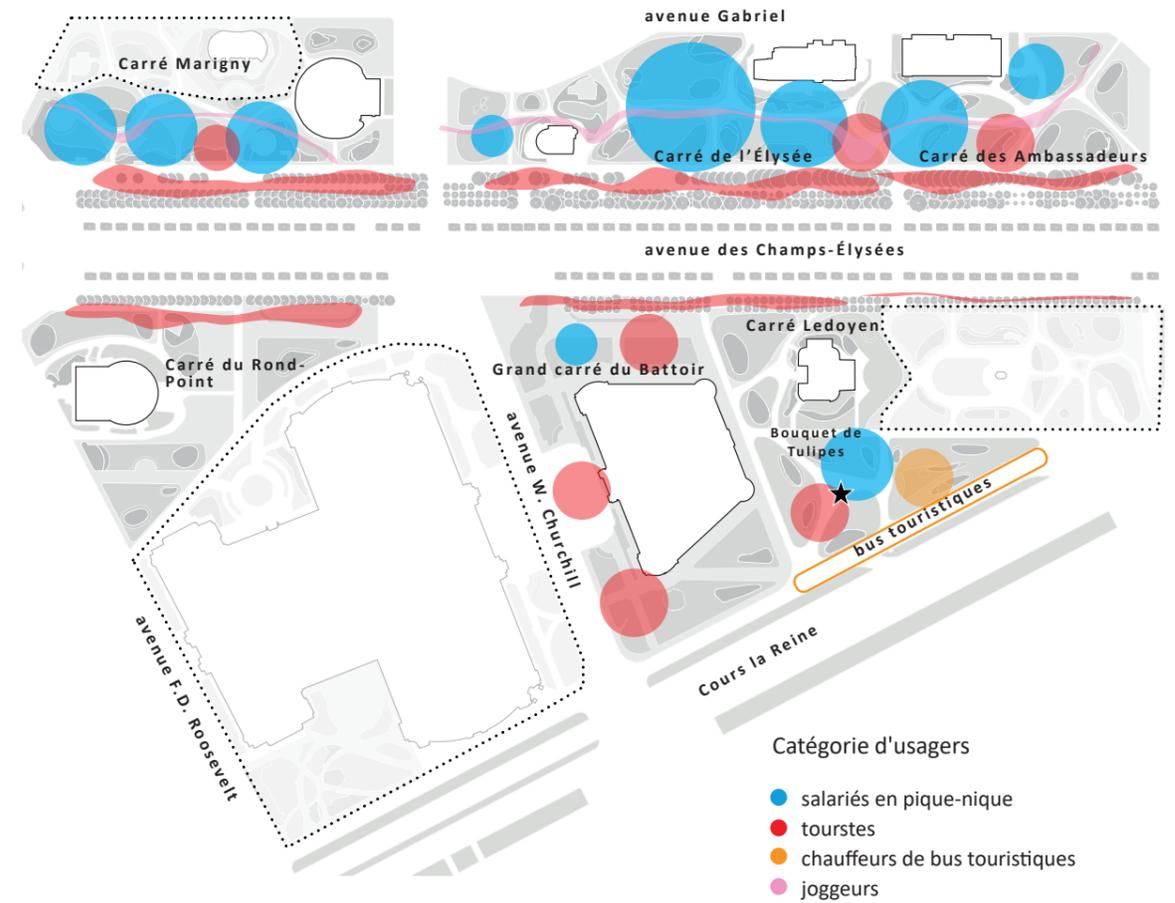
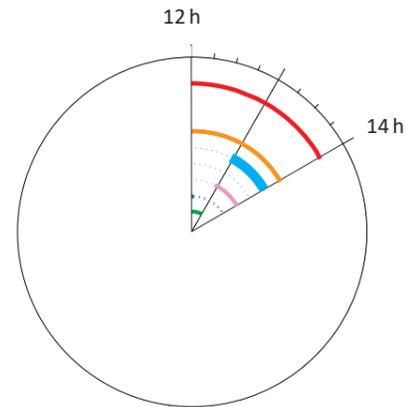
Riverain avec son chien au Carré de l'Élysée

Une destination pour le déjeuner sur l'herbe

ANALYSE D'USAGES ENTRE 12-14H DURANT LA SEMAINE

Entre 13h et 14h, tous les bancs des Carrés des Ambassades, de l'Élysée et Marigny sont occupés par les salariés du quartier en pause-déjeuner. Les pelouses sont largement occupées par les pique-niqueurs. Les touristes se concentrent à proximité des kiosques alimentaires. Les agents du Petit Palais discutent avec un groupe de pique-niqueurs travaillant sur la rue Saint-Dominique, à proximité de l'Esplanade des Invalides.

Les touristes moins chanceux attendent assis sur l'herbe, espérant qu'un banc se libère, notamment le long de l'avenue des Champs-Élysées et de l'avenue W. Churchill. Les zones au sud du théâtre du Rond-Point et du Petit Palais demeurent relativement peu fréquentées même pendant l'heure du déjeuner.



«Je pique-nique souvent au jardin du Bouquet de Tulipes, car il n'y a pas d'ombre sur la pelouse de l'Esplanade des Invalides.»

Salarié travaillant sur la rue Saint-Dominique, à proximité de l'Esplanade des Invalides



«On vient de voir le banc libéré et sauter dessus. Ici, il y a plus d'ombre et le trottoir est plus généreux, contrairement à la partie haute des Champs-Élysées très encombrée, difficile à se promener avec les enfants.»

Touriste sur l'avenue des Champs-Élysées



«Sans ce petit jardin du Bouquet de Tulipes, je dois attendre les touristes pendant 5h dans le bus.»

Chauffeur de bus touristique

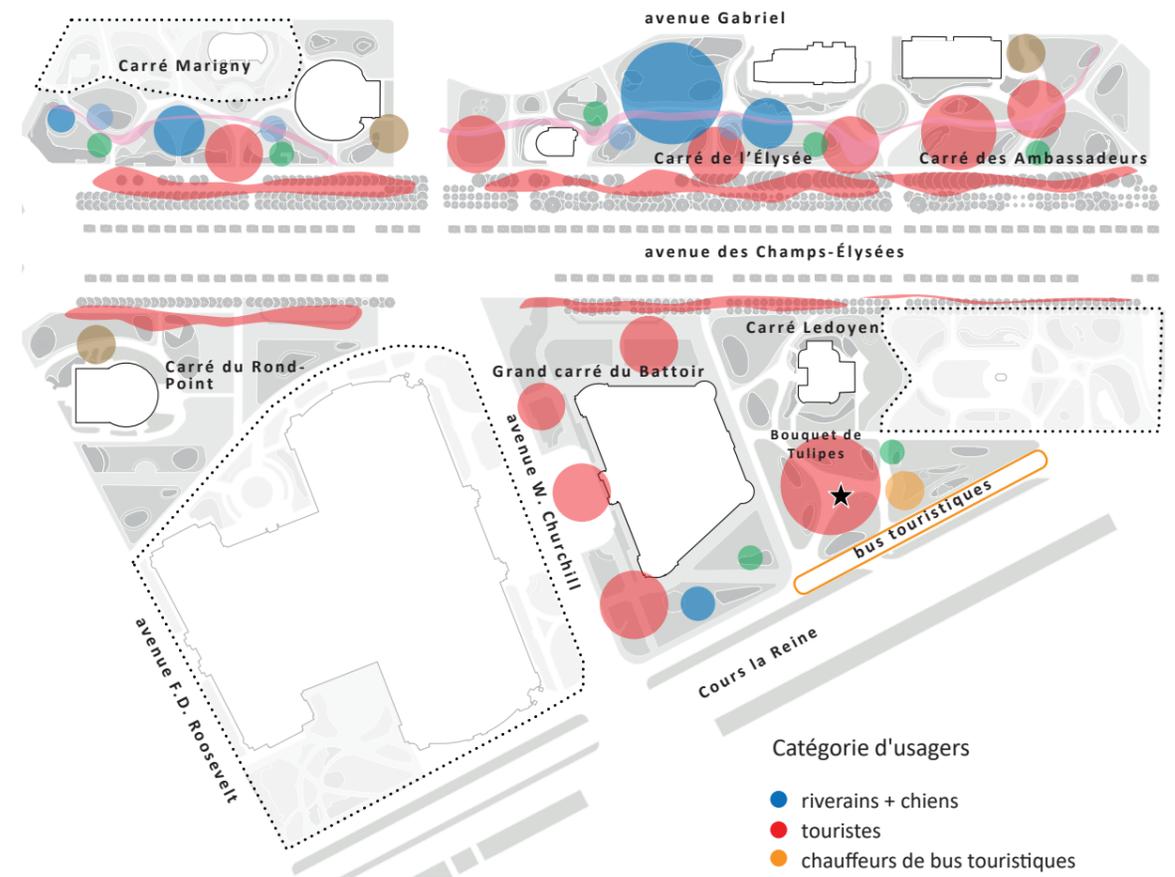
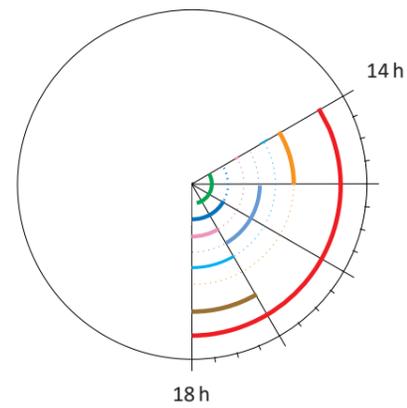
Jardins accueillant une diversité d'usages

ANALYSE D'USAGES ENTRE 14-18H DURANT LA SEMAINE

Les nounous se baladent avec les poussettes après la sieste des enfants. Les riverains reviennent avec leurs chiens, formant ainsi une micro-société de propriétaires de chiens. Les bancs près des kiosques alimentaires sur l'avenue des Champs-Élysées sont constamment occupés par les touristes.

Au pied de la sculpture *Bouquet de Tulipes*, des touristes perdus demandent leur chemin vers l'Arc de Triomphe à un agent d'entretien. Des passionnés de théâtre se promènent sur le Carré du Rond-Point, une partie des jardins plus calme et moins fréquentée par les touristes, en attendant l'ouverture de la billetterie.

À 17h, les cyclistes arrivent depuis la Défense. Au Carré des Ambassadeurs, à proximité du point d'eau, un cycliste répare son vélo crevé sur le chemin.



Catégorie d'usagers

- riverains + chiens
- touristes
- chauffeurs de bus touristiques
- nounous + enfants
- joggeurs
- agents d'entretien
- passionnés de théâtre

Ses modes d'occupation de l'espace

- ~ «NOMADE»
déplacement d'un point à un autre, jogging, etc.
- «SÉDENTAIRE»
assis, repos, attente, pique-nique, etc.



«Je répare mon pneu crevé. Heureusement qu'il y a une ombre, des bancs et un point d'eau au Carré des Ambassadeurs.»

Cycliste sur le trajet domicile-travail



«Plein de touristes me demandent souvent comment rejoindre l'avenue des Champs-Élysées.»

Un agent d'entretien œuvrant aux abords de la sculpture *Bouquet de Tulipes*



«Le jour de pluie, c'est compliqué de garder les enfants, car on ne peut pas sortir. Il n'y a même pas de bibliothèque dans le quartier.»

Nounou gardant l'enfant qui habite sur la rue du Colisée

SORTIR DE LA CARTE ET EXPLORER L'EXPÉRIENCE USAGERS

Le diagnostic urbain⁴⁹ classique implique la collecte de données chiffrées et la production de cartographies des éléments structurants du territoire. L'urbaniste, généralement en charge de cette mission, élabore la problématique en se basant sur des études menées par divers experts (paysagistes, spécialistes de la mobilité, etc.) pour orienter le processus de projet urbain.

Avec l'avènement des lois de décentralisation de 1982 et 1983, le projet urbain évolue vers une approche locale et inclusive, favorisant la participation des habitants. Cela a donné lieu à l'émergence de **nouveaux modes de diagnostic centrés sur l'humain et sa perception de l'environnement**. (LDV Studio Urbain, 2021). Des termes tels que *marches exploratoires*, *marches sensibles*,⁵⁰ *diagnostics en marchant*, ou encore *intertexting*⁵¹ font leur apparition dans la pratique du diagnostic urbain au début des années 2000.

Dans le contexte actuel du projet urbain des Champs-Élysées, il est encore prématuré d'appliquer ces modes de diagnostic impliquant la participation des usagers. Cependant, l'utilisation du parcours usager⁵² semble opportune pour dépasser les méthodes d'analyse et de représentation existantes et générer de nouvelles pistes de solutions.

La démarche commence par l'identification, à partir des données recueillies lors de l'immersion terrain, de la fiche de persona décrivant les besoins et comportements d'un groupe d'individus. Ensuite, le parcours usager donne vie au persona en cartographiant les différentes étapes de l'expérience usager et son cheminement mental, révélant ainsi les principaux obstacles et éclairant des pistes de solutions.

Bien que peu courante dans le diagnostic urbain actuel, l'utilisation du parcours usager semble pertinente pour révéler les besoins implicites et les aspects sensoriels des usagers, complétant ainsi les outils traditionnels. Par exemple, contrairement à la carte qui présente l'espace urbain comme une structure statique, **le parcours usager est un instrument narratif et dynamique**. Il intègre divers événements ou anecdotes qui influent sur l'expérience des usagers tout en articulant les différentes temporalités.

49 Un diagnostic urbain, tel que défini par la délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale, consiste en «un état des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux [...]». Il fournit des explications sur l'évolution du passé et des appréciations sur l'évolution future.»

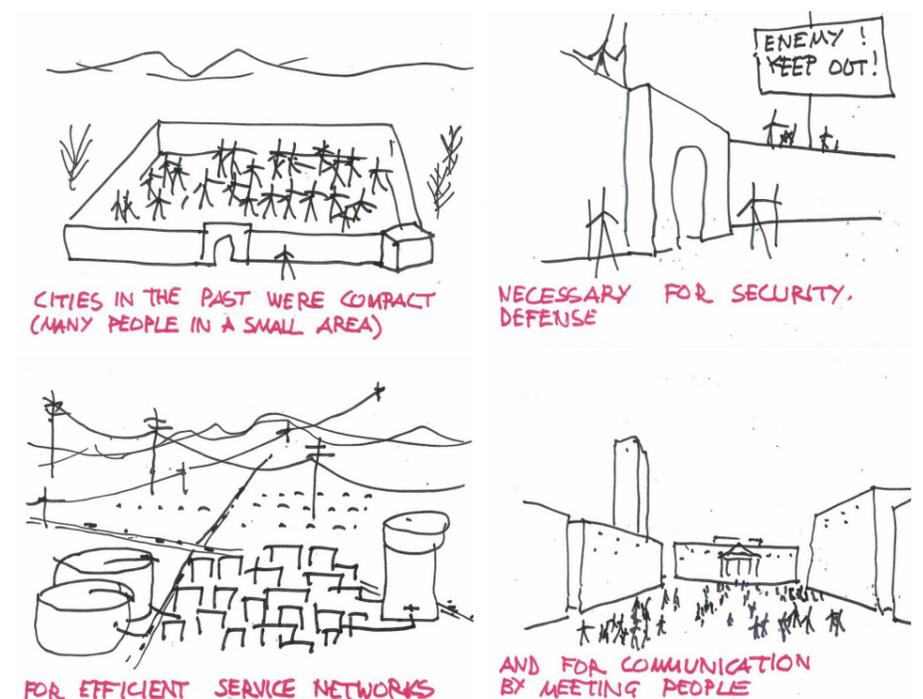
50 La *marche sensible* se définit comme une promenade organisée dans le but de recueillir les impressions d'un public cible, tout en permettant l'identification et la qualification des lieux ainsi que de leurs ambiances. En tant qu'outil de diagnostic et de prospective, la marche sensible offre la possibilité aux usagers, aux techniciens et aux élus de partager une vision commune et un sens collectif de l'espace. (Delort et al., 2022)

51 *L'intertexting* est une forme de marche sensible facilitée par l'utilisation de téléphones portables ; chaque participant est encouragé à échanger des SMS, des sons, des vidéos et des photographies tout au long de la marche, partageant ainsi leurs impressions sur les lieux visités. L'objectif de cette approche est de construire collectivement un récit à partir de l'ensemble des messages, images, vidéos et enregistrements sonores recueillis.

52 Le parcours usager est une méthode initialement développée dans le domaine du marketing, qui est désormais largement appliquée dans divers secteurs, y compris le service public.

À la différence de la cartographie vue à vol d'oiseau, le parcours usager offre une perspective plus proche des besoins des usagers. Facilement appropriables par les parties prenantes du projet, la fiche de persona et le parcours usager devraient également être exploités lors des phases de concertation avec la maîtrise d'œuvre et les habitants, afin de développer collectivement des solutions répondant aux besoins des usagers.

L'expression narrative de Yona Friedman / *Cités virtuelles - It is not only the city-scape that changes*, 2016



Se mettre dans la peau de l'utilisateur

FICHES DE PERSONAS



BRIGITTE (63 ANS) & SON CHIEN

PROFESSION / SITUATION

Résidente de l'avenue Matignon depuis 30 ans

QUE FAITES-VOUS AUX JARDINS?

Le matin, je fais une balade avec mon chien au Carré de l'Élysée. Je rentre en fin d'après-midi, si quelqu'un du groupe WhatsApp «Amical du Chien» propose une sortie.

BESOINS / POINT DE FRICTION

Il serait bénéfique d'installer davantage de poubelles pour éviter de se promener avec les déjections de chien.

«Quelle chance d'avoir ce petit espace vert au cœur de Paris. Il est crucial de ne pas l'encombrer avec trop d'objets et de préserver la surface de pelouse, contrairement à ce qui a été fait au jardin du Bouquet des Tulipes avec la sculpture de Jeff Koons.»



JEAN (56 ANS)

PROFESSION / SITUATION

Demandeur de visa pour les États-Unis résidant en Île-de-France

QUE FAITES-VOUS JARDINS?

Je consulte mes e-mails professionnels assis sur le banc du Carré des Ambassadeurs en attendant mon rendez-vous au consulat américain.

BESOINS / POINT DE FRICTION

Les services disponibles pour les personnes attendant leur rendez-vous au consulat seraient appréciés, notamment la mise en place d'un stand café et de places assises abritées pour les jours de pluie.

«Comme il y a des grilles autour du Carré, je ne savais pas que l'on pouvait y accéder. Ici, je profite de la verdure, mais le bruit est également présent. Une petite fontaine pourrait atténuer ce bruit. De plus, cela apportera de la fraîcheur.»



FATIMA (25 ANS) & SES ÉLÈVES

PROFESSION / SITUATION

Animatrice du centre de loisirs en sortie scolaire avec ses élèves

QUE FAITES-VOUS AUX JARDINS?

Nous sommes en route entre le Palais de la Découverte et le jardin des Tuileries. Nous faisons une pause sur la pelouse du Carré de l'Élysée.

BESOINS / POINT DE FRICTION

Les équipements pour les enfants tels que les aires de jeux et les brumisateurs font défaut. De plus, le sol stabilisé n'est pas pratique pour les enfants, présentant des risques de blessures et générant des poussières, entre autres inconvénients.

«Il était stressant de traverser l'avenue des Champs-Élysées avec les enfants. Le feu a changé très rapidement malgré la largeur importante de l'avenue.»



ERIC (28 ANS)

PROFESSION / SITUATION

Employé travaillant sur la rue Saint-Honoré

QUE FAITES-VOUS AUX JARDINS?

Nous venons déjeuner sur la pelouse du Carré des Ambassadeurs dès que le temps le permet.

BESOINS / POINT DE FRICTION

Il faut plus de bancs et de points d'eau au vu de la quantité des salariés du coin qui viennent déjeuner.

«Il manque une diversité de plats à emporter abordables autour des jardins. Les crêpes aux prix destinés aux touristes proposées sur les kiosques alimentaires ne suscitent pas notre intérêt.»

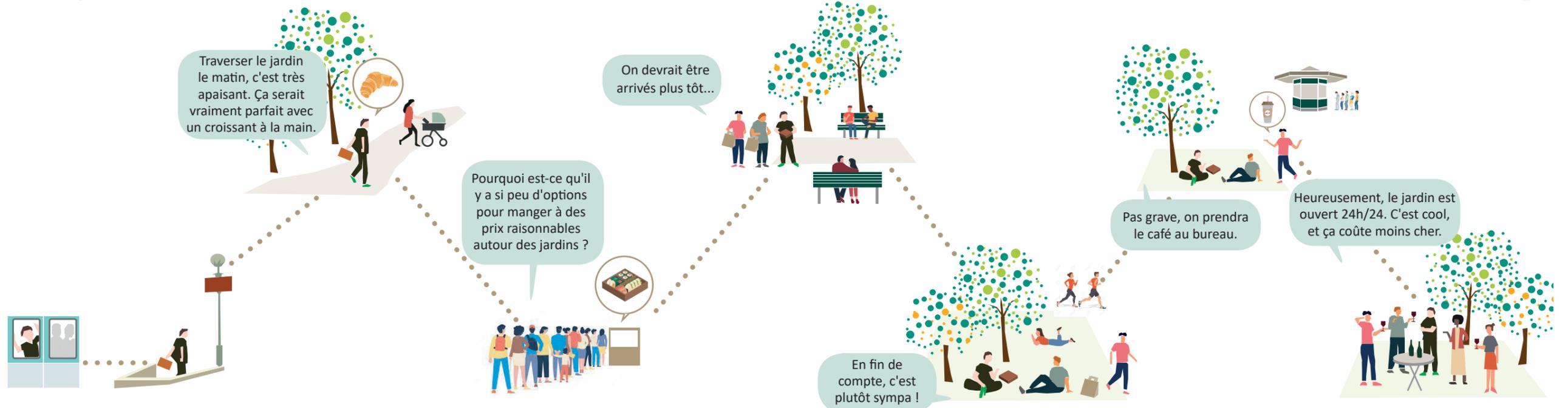
La journée de travail d'Eric



Eric (28 ans), employé travaillant sur la rue Saint-Honoré

ÉTAPES

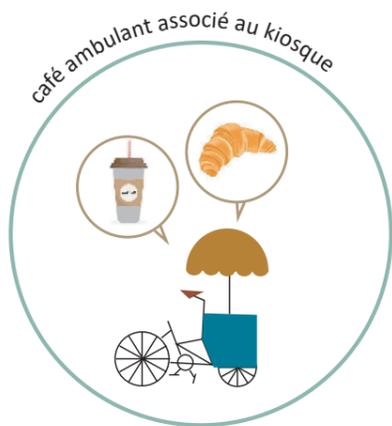
- Éric prend la ligne 13 et descend à la station Champs-Élysées Clemenceau.
- Il traverse le Carré Marigny pour se rendre au travail.
- Une file d'attente pour acheter un plat à emporter pour le pause-déjeuner.
- Il arrive au Carré de l'Élysée avec ses collègues, mais tous les bancs sont occupés.
- Ils s'installent sur la pelouse à l'ombre pour déjeuner.
- Son collègue, qui était parti chercher le café, est revenu les mains vides.
- Face à l'affluence dans les bars du coin, Éric et ses collègues improvisent un apéro sur le Carré des Ambassadeurs.



ÉMOTIONS



PISTES D'AMÉLIORATION



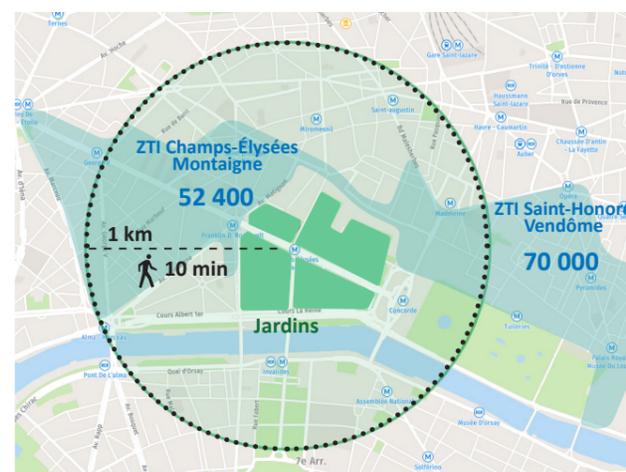
PISTES DE RÉFLEXION GÉNÉRÉES PAR L'IMMERSION TERRAIN

1 Améliorer la qualité de vie au travail sur les Champs-Élysées en renforçant les services adaptés aux besoins des salariés.

Les jardins des Champs-Élysées chevauchent deux Zones Touristiques Internationales (ZTI), attirant un grand nombre d'employés. Notamment, le Carré Marigny, le Carré de l'Élysée et le Carré des Ambassadeurs sont fréquentés par les salariés pendant leur pause déjeuner par beau temps. Ils expriment leur insatisfaction quant au manque de services, en particulier une offre de restauration variée et abordable autour des jardins. Ce mécontentement lié à la qualité de vie au travail sur les Champs-Élysées offre des opportunités d'amélioration des services des kiosques le long de l'avenue, en les adaptant davantage aux besoins des salariés.

“ J'ai l'impression qu'il y a deux visages de Paris ; celui destiné aux Parisiens et celui destiné aux touristes, comme c'est le cas sur les Champs-Élysées où tout semble plus cher. En tant que Parisien travaillant sur cette avenue, je me sens un peu exclu.

Salarié sur les Champs-Élysées



Les jardins des Champs-Élysées entre les deux ZTI

Le nombre d'emplois dans la Zone Touristique Internationale (ZTI) des Champs-Élysées/Montaigne est de **52 400**

La ZTI de Saint-Honoré /Vendôme compte un nombre d'emploi de **70 000**

source: INSEE, 2017

2 Faire revenir les flâneries parisiennes en offrant une programmation accessible et inclusive au sein des kiosques.

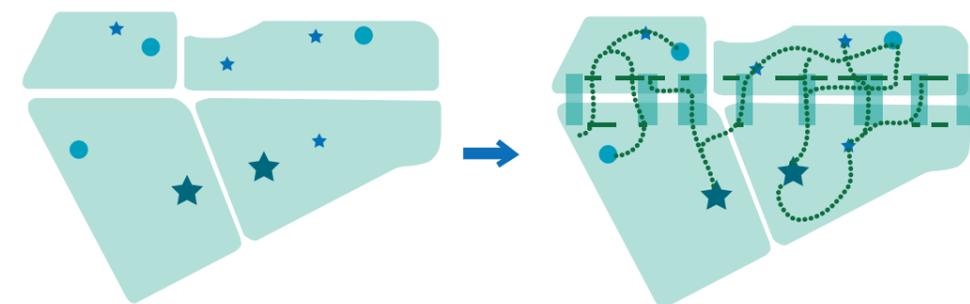
La plupart des Parisiens et Franciliens ne fréquentent pas les jardins comme pour hasard ; ils s'y rendent pour des raisons spécifiques, comme des rendez-vous au consulat des États-Unis. Les Champs-Élysées ne sont plus un lieu prisé par les Parisiens pour flâner, mais plutôt un endroit à éviter pour une balade le week-end en raison du prix élevé de l'offre de restauration et du manque d'aménités. Il serait donc judicieux d'impliquer des porteurs de projets à vocation sociale dans la programmation des kiosques afin d'attirer des populations plus diversifiées.

“ Je suis venue voir une pièce de théâtre, mais après le spectacle, je n'ai pas vraiment envie de me balader sur les Champs-Élysées. Il n'y a pas grand-chose à faire, à part du shopping dans les magasins de luxe.

Parisienne passionnée de théâtre

Aujourd'hui, je viens pour des raisons précises.

Demain, je viendrai pour flâner.





**INNOVER DANS LES USAGES
DES KIOSQUES**

**ELARGIR LES HORIZONS
DE RÉFLEXION À PARTIR
DE L'ÉTUDE URBAINE DES
CHAMPS-ÉLYSÉES**



D'UNE CONFIGURATION DE JARDINS EN RÉSEAU À UN ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF RAYONNANT DEPUIS LES JARDINS

Dans le cadre de l'étude urbaine des Champs-Élysées, les pistes de programmation sont développées sur les vacheries anglaises existantes⁵³ et sur de nouveaux kiosques positionnés dans l'axe des vacheries. Ces pistes comprennent une offre gastronomique et une programmation culturelle temporaire.

Malgré la présence d'une offre de restauration déjà importante et reconnue, celle-ci ne répond pas toujours aux attentes des riverains. Afin de pallier ce constat, l'étude explore divers types de restauration tels que la bistronomie et la restauration rapide, susceptibles de compléter les options actuelles. Une programmation commune à tous les établissements de restauration du site est également envisagée lors d'événements temporaires hors les murs sur le thème de la gastronomie ; festivals, expositions culinaires, pique-niques géants organisés dans les jardins, etc.

Une autre piste consiste à implanter une ligne de galeries légères accueillant une programmation culturelle temporaire en lien avec les équipements culturels existants dans les jardins. Ces galeries pourront être complètement ouvertes ou fermées facilement, offrant ainsi la possibilité de configurations d'exposition en plein air ou à l'abri.

La carte ci-contre *Programmation de l'offre gastronomique et culturelle* exprime la vocation des kiosques : dynamiser le linéaire de la promenade piétonne sur l'avenue des Champs-Élysées et surtout, mettre en réseau les différents points d'intérêt gastronomique et culturels présents dans les jardins. Partant de cette vision de *jardins en réseau*, cette recherche vise à donner plus d'élasticité au contour de coopération. Il s'agit d'**articuler les kiosques, reliant les acteurs des jardins, aux réseaux de coopération à l'échelle du quartier et de la région.**

Cette forme d'organisation en réseau évoque différentes métaphores écologiques utilisées dans les théories économiques et managériales, telles que l'*écosystème d'affaires*⁵⁴ défini par James Moore en 1996. Parmi les différentes représentations et interprétations, le concept d'*écosystème coopératif territorialisé* défini par les chercheurs de l'ATEMIS semble pertinent. Il souligne la coopération transversale entre des entreprises complémentaires sans liens concurrentiels ou clients-fournisseurs, contrairement à la chaîne de valeur qui organise un processus économique en séquençant les acteurs par une coordination de maillons deux à deux. Les acteurs de l'écosystème développent ainsi **«une communauté structurée par des interactions fondées sur des engagements réciproques, des échanges d'information et de connaissances,**

53 Les vacheries anglaises sont des pergolas situées le long de l'avenue des Champs-Élysées, destinés à abriter les promeneurs en cas de pluie. Elles ont été conçues par l'architecte Joseph-Antoine Boulard en 1883.

54 Un terme nouveau «l'écosystème [d'affaires]» a fait son apparition dans les années 1990 dans le prolongement des travaux sur l'écologie et de la notion de système écologique défini comme un «système d'interactions entre les populations de différentes espèces dans un même site, et entre ces populations et le milieu physique» (Frontier, 1999). La métaphore a été transposée aux relations entre entreprises. C'est Moore (1993 ; 1996 ; 1998) et Lewin (1999) qui appliquent ce concept au monde économique et au comportement des entreprises (Daidj, 2011, p.111). Selon Moore, une entreprise ne devrait pas être considérée comme une structure relevant d'un seul secteur, mais plutôt comme une entité appartenant à un écosystème d'affaires. (Daidj, 2011, p.114)

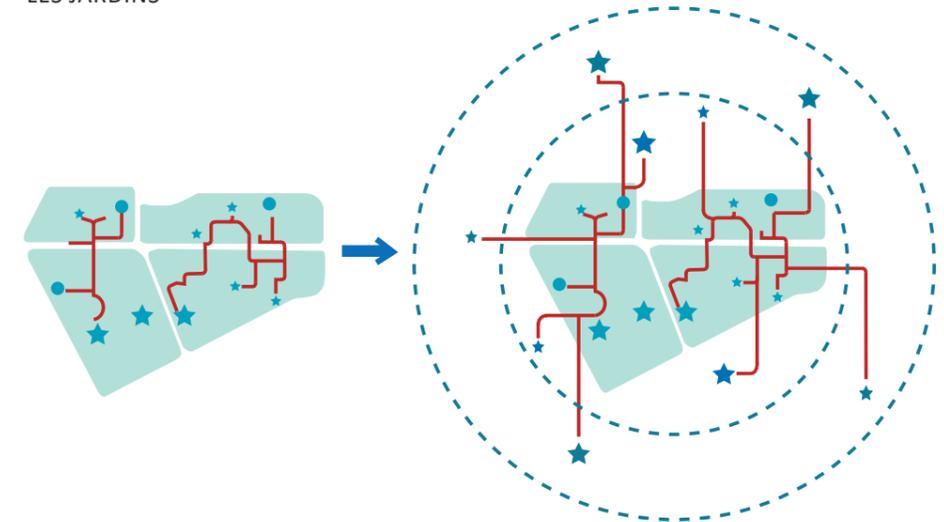
55 Les ressources immatérielles sont définies par l'ATEMIS comme la capacité à développer la confiance, à s'appuyer sur les compétences, à concevoir des organisations pertinentes et à favoriser l'engagement dans le travail.

56 Selon le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS): L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Source : Avise, 2023

la mutualisation de ressources, matérielles et immatérielles,⁵⁵ permettant le développement et la pérennité du projet.» (Tertre et al., 2019, p.12) Contrairement à la chaîne de valeur illustrée par une représentation linéaire et séquentielle, l'écosystème coopératif est souvent représenté par **«un ensemble d'acteurs maillés entre eux et organisés autour d'un intégrateur, qui peut faire office de garant de la coopération.»** (Tertre et al., 2019, p.12)

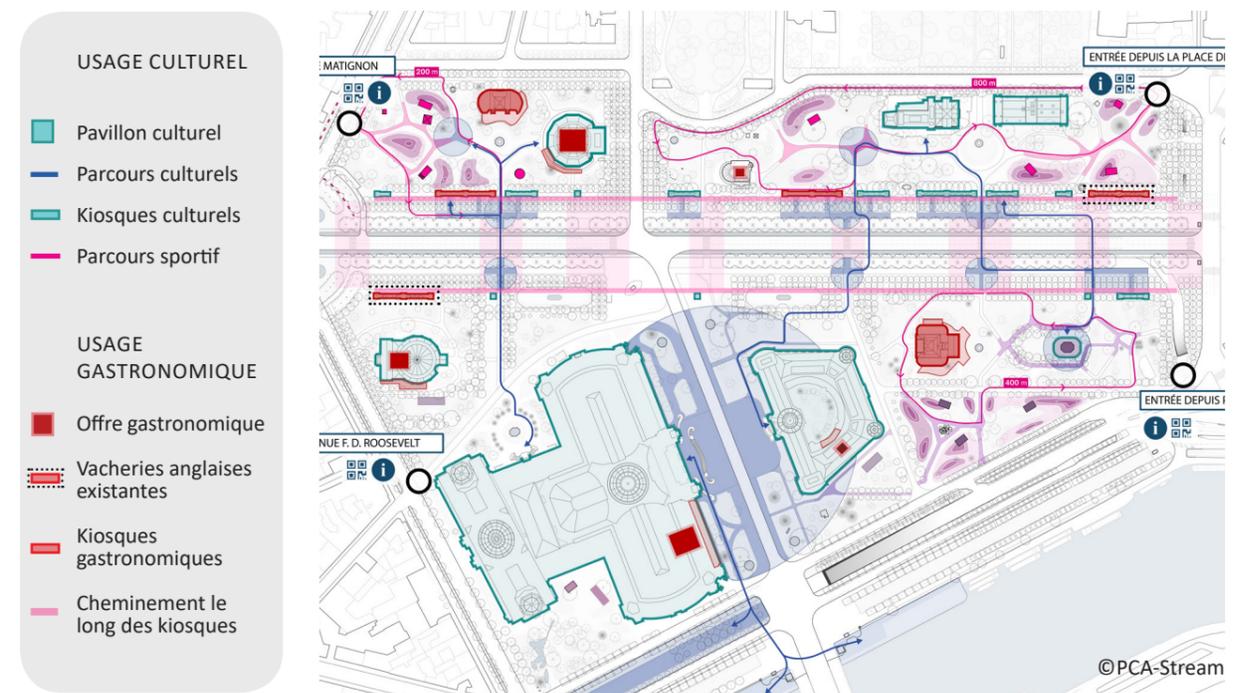
Il semble ainsi intéressant d'envisager le kiosque comme un garant de la coopération aux Champs-Élysées, participant également à la dynamique coopérative d'innovation sociale⁵⁶ à l'échelle régionale.

DE JARDINS EN RÉSEAU VERS UN ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF RAYONNANT DEPUIS LES JARDINS



PROGRAMMATION DE L'OFFRE GASTRONOMIQUE ET CULTURELLE

Extrait de l'étude urbaine des Champs-Élysées



DE BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT AU MILIEU INNOVATEUR DES CHAMPS-ÉLYSÉES

L'analyse des *Business Improvement Districts (BID)*, une forme de collaboration entre la municipalité et le secteur privé développée dans l'étude urbaine, mérite d'être approfondie dans le cadre de la présente recherche. Les *BIDs* sont des partenariats dirigés par des entreprises qui acceptent, par vote, de payer une taxe supplémentaire pour financer des activités, des services et des améliorations bénéfiques tant pour les entreprises que pour leur environnement.⁵⁷ Une fois constitué, le *BID* établit une convention avec la municipalité lui permettant de collecter une surtaxe spéciale (0,3% à New York) sur la valeur estimée des biens immobiliers. Les fonds ainsi réunis sont ensuite répartis au sein du conseil d'administration du *BID*, chargé d'améliorer les conditions des pratiques commerciales dans le périmètre.

Les recherches menées par Tonnelat (2001) ainsi que par Benelli (2017) sont inspirantes dans le cas de cette recherche. Elles analysent le cas du *BID Times Square Alliance*, conciliant une vocation commerciale (Business Improvement) avec des statuts d'organisation caritative. Créé en 1992, le *BID Times Square Alliance* a revendiqué *des rues propres et sûres*,⁵⁸ soulignant que «la propreté de l'espace public est un élément clé de la revalorisation économique, culturelle et sociale des quartiers par les 73 *BIDs* actuellement présents à New York.» (Benelli, 2017, p.524). Par son engagement social en faveur des victimes de la revitalisation urbaine, le *BID* recrutait du personnel d'entretien parmi les populations les plus pauvres, dans un programme destiné aux sans-abri et aux personnes en réinsertion professionnelle.⁵⁹ (Benelli, 2017). En recrutant des personnes en difficulté financière pour l'entretien de l'espace urbain, le *BID* réussissait à **assurer à la fois la propreté urbaine et la régulation de la pauvreté dans leur quartier**. Cela contribuait à attirer plus de population dans le quartier, par conséquent, à dynamiser l'activité économique de Times Square. L'exemple du *BID Times Square Alliance* suggère ainsi l'intérêt de la création d'un *BID* sur les Champs-Élysées composé d'entreprises, de commerçants, d'institutions et de riverains participant au développement des activités de kiosque générant des valeurs sociétales et commerciales.

57 Le concept, né en 1960 en Ontario, s'est répandu aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Allemagne. La plupart des *BIDs* sont des organisations à but non lucratif avec un conseil d'administration composé d'entreprises locales, souvent des contributeurs fiscaux, et incluant fréquemment des représentants de l'autorité locale.

58 Le maire de New York, Rudolph Giuliani, prônait le slogan des *rues propres et sûres* dans les années 1990.

59 Le vice-président du département de sécurité et des opérations du *BID Times Square Alliance* déclare que l'emploi de personnes sans domicile fixe est une manière de «donner quelque chose en retour aux personnes qui vivaient dans le quartier avant l'arrivée du big business.» (Benelli, 2017, p.526)

60 Telle est la définition donnée par le petit Larousse.

61 Ibid.

Cependant, la vision statique et hermétique du *district* en tant que «subdivision administrative territoriale»⁶⁰ me semble inadéquate pour l'approche écosystémique envisagée autour des nouveaux services de kiosques. Une approche par le *milieu*, défini comme «l'ensemble des facteurs extérieurs qui agissent de manière permanente ou durable»,⁶¹ devrait apporter un cadre de réflexion plus fécond pour appréhender les liens et les interactions entre les acteurs du projet de kiosque de manière évolutive.

Selon Coppin (2002), le milieu devient innovateur lorsqu'il produit durablement des ressources spécifiques et des savoirs non reproductibles qui échappent partiellement à la logique de marché. Il souligne les deux dynamiques à mettre en place pour activer le processus de spécification des ressources. Il s'agit d'abord d'une **dynamique d'apprentissage par les acteurs du milieu**, avec la capacité de modifier leurs comportements selon l'évolution contextuelle et de trouver des solutions répondant aux nouvelles exigences productives. Pour qu'un milieu innove, il lui faut également **une dynamique d'interaction entre les acteurs du milieu**, nouant, entretenant et développant des relations d'interdépendance économique qui détermineront la création de spécificités territoriales.

Comme évoqué par Asheim et Isaksen, **l'apprentissage est considéré comme un processus localisé**, car la coopération et la confiance mutuelle sont favorisées par la proximité. (Asheim et Isaksen, 2002)

L'expérimentation de nouveaux usages de kiosques se positionnerait comme un processus d'apprentissage entre les membres du *BID*, les usagers, les porteurs de projet de kiosque et leurs réseaux de partenaires en Île-de-France, construisant progressivement un terreau favorable à l'émergence d'un *milieu innovateur*. Le design jouerait un rôle significatif dans ce processus, tant **il intègre dans son application la dimension itérative à travers l'essai-erreur**.

Le milieu innovateur se présente en fin de compte comme un système territorial dans lequel les interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font de transactions multilatérales vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources. (Choppin, 2002, p.37)

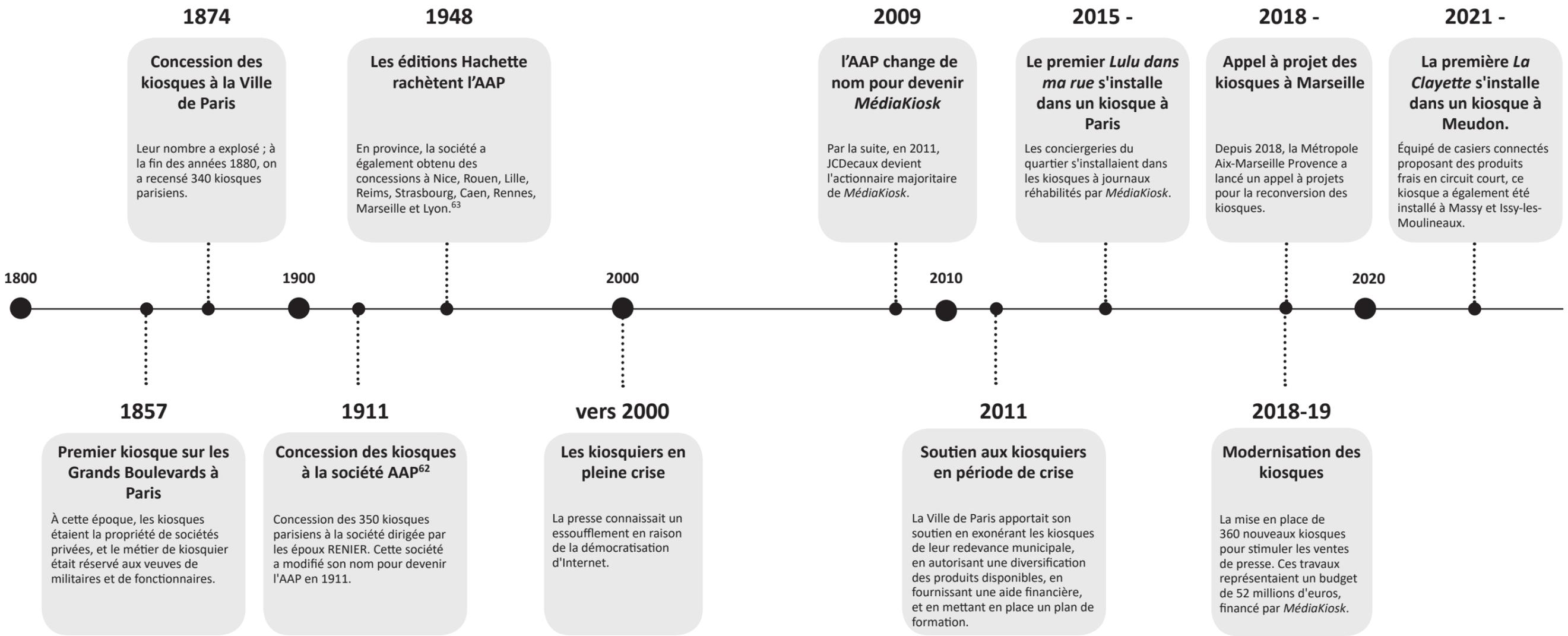
Olivier Choppin, chercheur au Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation de l'université du Littoral Côte d'Opale

RÉINVENTER LE KIOSQUE: SON HISTOIRE ET SA PERSPECTIVE



Ci-dessus, le kiosque à journaux de début de 20^e siècle © Alamy

HISTOIRE DE KIOSQUES : DU SYMBOLE DE LA LIBERTÉ DE PRESSE AU LABORATOIRE DES SERVICES DE PROXIMITÉ



L'émergence de nouveaux usages ou activités dans les kiosques



Lulu dans ma rue ©Antoine Muller



Kiosque à bijoux à Marseille ©Anthony Micallef, Haytham-REA



La Clayette de Massy ©JJKraemer

62 AAP signifie Administration d’Affichage et de Publicité.

63 Nice et Rouen (1948), Lille et Reims (1949), Strasbourg (1951), Caen et Rennes (1958), Marseille (1985) et Lyon (1994).

MÉDIAKIOSK, UN ACTEUR CLÉ POUR FINANCER LES ACTIVITÉS DES KIOSQUES

MédiaKiosk, filiale de JCDecaux, est un concessionnaire des kiosques,⁶⁴ prenant en charge tous les coûts associés à leur fabrication, installation, maintenance et entretien régulier. Ce service est financé par **les revenus publicitaires**.

Son modèle économique, basé sur la publicité, permet aux villes de déployer des kiosques sans frais d'installation, offrant aux kiosquiers la possibilité de louer un espace à un coût modique,⁶⁵ sans nécessité d'achat de pas-de-porte ou de fonds de commerce.

Ce modèle favorise également l'exploration de nouveaux usages des kiosques. Depuis 2018, à la suite de l'appel à projets de reconversion des kiosques visant à revitaliser le centre-ville, les kiosques de Marseille ont été transformés en salons d'onglerie, torréfacteur, fleuriste, etc.

En échange de l'occupation d'un kiosque, le lauréat doit verser à la Métropole Aix-Marseille Provence une redevance annuelle, composée d'une partie fixe de 3 000 à 8 000 € et d'une partie variable équivalente à 0,5 % du chiffre d'affaires.⁶⁶ L'autorisation d'occupation du domaine public est initialement délivrée pour un an, avec une reconduction tacite possible jusqu'à cinq ans.

En collaboration avec des start-ups, *MédiaKiosk* déploie de nouveaux concepts de kiosques offrant des services de proximité, comme le kiosque *La Clayette* équipé d'un distributeur de produits fermiers en circuit court, développé en partenariat avec une start-up.

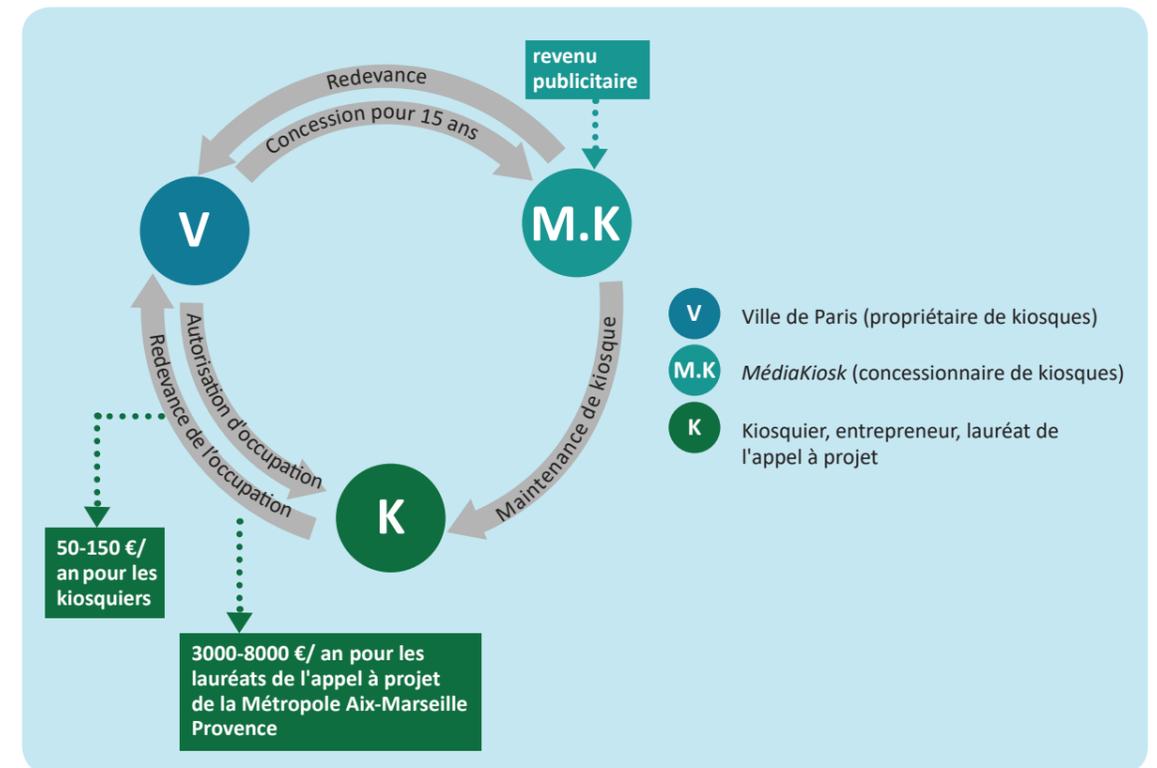
Aujourd'hui, les kiosques gérés par MédiaKiosk sont au cœur de divers projets d'innovations sociales. Leur modèle économique basé sur la publicité favorise l'expérimentation de services autres que la vente de presse.⁶⁷

64 La concession des kiosques est régulièrement renouvelée. Depuis 2017, *MédiaKiosk* a renouvelé les concessions de 7 kiosques à Versailles, 20 kiosques à Nice, 54 kiosques à la Métropole Aix-Marseille Provence, 10 kiosques à Toulon, 7 kiosques à Bordeaux, et 6 kiosques à Cannes. Actuellement, *MédiaKiosk* gère environ 800 kiosques en France. Source: MédiaKiosk, 2021

65 Le montant du loyer varie de 50 à 150 € par an. Source : Le Parisien, 2017

66 Source : MédiaKiosk, 2021

67 Actuellement, les 142 kiosques gérés par MédiaKiosk à travers la France offrent des services variées, allant au-delà de la vente de presse.



En 2016, *MédiaKiosk* a remporté un contrat de 15 ans pour la gestion des kiosques parisiens et les relations avec les kiosquiers, à la suite d'un appel d'offres lancé par la Ville de Paris. À la conclusion de l'appel d'offres compétitif, *MédiaKiosk* a réalisé 360 nouveaux kiosques de presse entre 2018 et 2019, tout en réhabilitant 50 kiosques existants.

Ci-contre, de nouveaux kiosques parisiens installés par *MédiaKiosk*

LULU DANS MA RUE, UN CATALYSEUR POUR RENFORCER LES LIENS DE SOLIDARITÉ AU SEIN DU QUARTIER

Parmi les diverses initiatives de réinvention de kiosques, celle de l'entreprise d'insertion par le travail indépendant (EITI) *Lulu dans ma rue* retient particulièrement mon attention en raison de son impact positif au sein du quartier.

Avec le soutien de la Ville de Paris depuis 2014, *Lulu dans ma rue* occupe les kiosques à journaux réhabilités par *MédiaKiosk* afin de faciliter la mise en relation entre les habitants à la recherche de compétences et les *Lulus*, des auto-entrepreneurs offrant leurs services.

Transformé en conciergerie de quartier, le kiosque devient un lieu d'accueil pour les riverains à la recherche de services, les *Lulus* sollicitant de l'aide pour leurs procédures administratives, ou tout passant simplement désireux de converser. Les apéros du quartier, organisés régulièrement par les concierges de quartier autour de leur kiosque, favorisent le lien social et la convivialité.

Chaque *Lulu* bénéficie d'un accompagnement socioprofessionnel, comprenant des formations aux techniques commerciales et des ateliers collectifs professionnalisants (bricolage, informatique, etc.). En plus des institutions telles que la Ville de Paris et des fondations comme la Fondation Veolia, *Lulu dans ma rue* établit des partenariats avec des entreprises telles que AirBnb, IKEA et les associations locales.

Le principal revenu de *Lulu dans ma rue* provient des subventions publiques,⁶⁸ complétées par des commissions (5%) et des frais de gestion (4,9 euros) pour chaque prestation des *Lulus*. Les dépenses comprennent les salaires (environ 40 employés), la publicité, une redevance annuelle de 1 200 euros (conformément à la convention d'occupation du domaine public signée entre la ville et *Lulu dans ma rue*), la maintenance du site internet et de l'application, ainsi que les événements tels que les apéros du quartier.⁶⁹

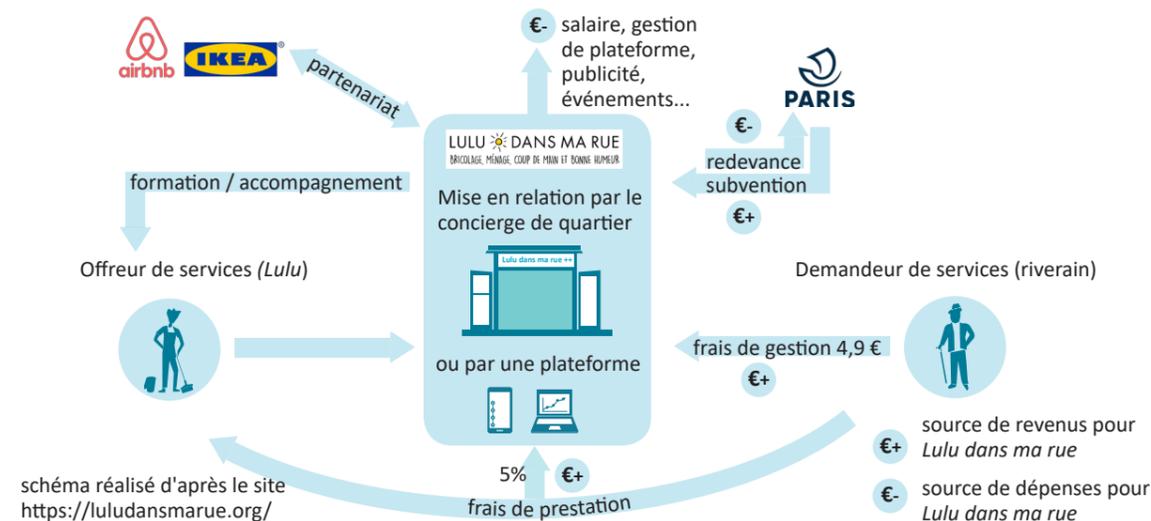
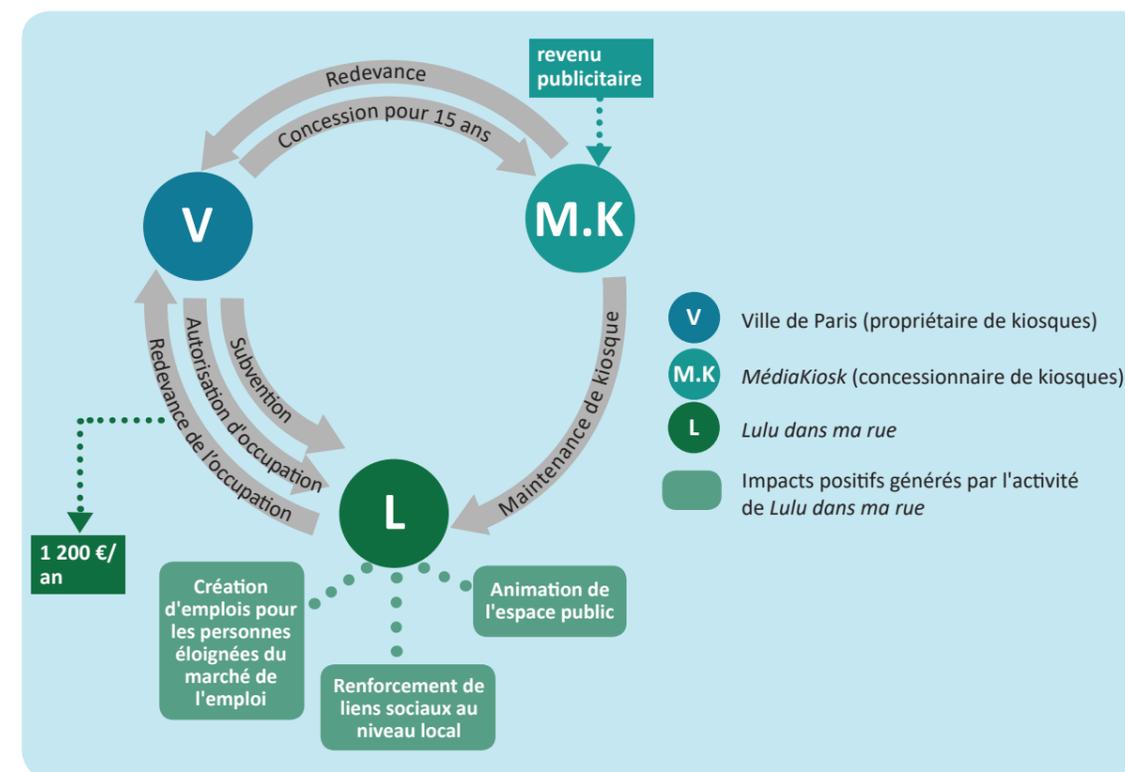


schéma réalisé d'après le site <https://luludansmarue.org/>



68 Le montant de la subvention accordée aux Entreprises d'Insertion par le Travail Indépendant (EITI) est calculé en fonction du volume horaire travaillé par les travailleurs indépendants. Pour établir une équivalence, 1 505 heures travaillées sont considérées comme équivalentes à 1 poste à temps plein. Depuis plusieurs années, l'État en Île-de-France soutient activement *Lulu dans ma rue*. En 2022, la structure a bénéficié d'une aide financière d'un montant de 270 000 €. Source : La préfecture et les services de l'État en région Île-de-France, 2023

69 L'information a été recueillie à partir d'entretiens avec les concierges du quartier et est également disponible sur le site internet suivant : <https://luludansmarue.org/>.



Actuellement, 1000 *Lulus* sont actifs à Paris. *Lulu dans ma rue* est avant tout une source de revenus pour les personnes qui étaient jusqu'alors éloignées du monde du travail. Elle joue également un rôle majeur dans la dynamisation de la vie de quartier, renforçant la solidarité à l'échelle locale.

Ci-contre, le concierge de quartier sur la place Jacques-Bonsergent à Paris ©Antoine Muller

ÉLARGIR L'ÉCOSYSTÈME DE KIOSQUE POUR GÉNÉRER PLUS DE VALEUR SOCIÉTALE

L'activité de l'entreprise a intrinsèquement beaucoup de sens, mais je remarque que certains Lulus, surtout ceux qui font le ménage, semblent épuisés après avoir enchaîné plusieurs prestations dans la journée. Ne devrions-nous pas envisager d'ajouter d'autres types de services et de former les Lulus pour les aider à développer des carrières plus enrichissantes ?

Concierge du 10^e arrondissement de *Lulu dans ma rue*

L'initiative de *Lulu dans ma rue*, visant à élargir son activité au-delà de la simple gestion du profit, présente un potentiel intéressant. Cependant, le concierge du quartier souligne l'instabilité des revenus de l'entreprise, largement dépendante des subventions publiques.⁷⁰ Il met en lumière la nécessité de diversifier les services pour que les *Lulus* puissent acquérir des compétences au-delà des tâches ménagères ou du bricolage.

Il est donc essentiel d'**élargir les partenariats** de *Lulu dans ma rue*, principalement établis avec la Ville de Paris et *MédiaKiosk*. Le *Business Improvement District (BID)* des Champs-Élysées, envisagé dans l'étude urbaine, pourrait ainsi devenir un partenaire potentiel de kiosque,⁷¹ offrant un espace pour de nouveaux services de *Lulu dans ma rue*.

L'investissement dans les *Lulus* pourrait indirectement bénéficier au *BID*, car ce dernier pourrait profiter du changement d'image du quartier induit par les activités de *Lulu dans ma rue*. Cette transformation pourrait attirer de nouveaux segments de la population vers les Champs-Élysées, entraînant une augmentation des bénéfices commerciaux pour les membres du *BID*.

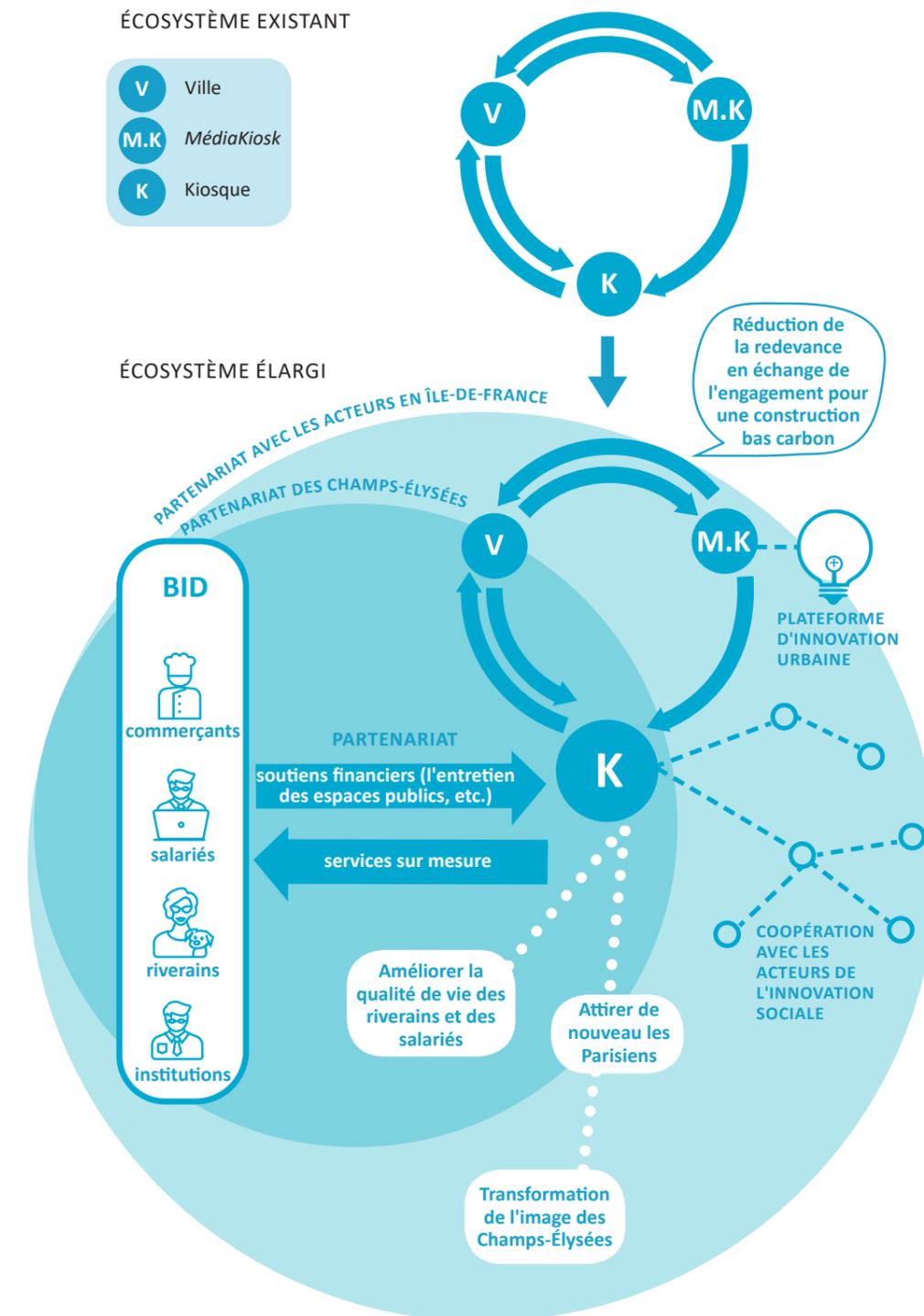
L'immersion sur le terrain a révélé des perceptions différentes des Champs-Élysées par divers groupes d'usagers. Pour les salariés du quartier et les visiteurs parisiens et franciliens, cette avenue est souvent perçue comme destinée aux touristes plutôt qu'à eux. Les personnes accompagnant des enfants la considèrent davantage comme un lieu de consommation que de détente ou de sociabilisation.

Face à ce constat, deux stratégies de kiosques sont identifiées pour changer ces perceptions sur les Champs-Élysées. La première vise à **améliorer les expériences quotidiennes des salariés**, suscitant ainsi leur désir de rester dans le quartier après le travail et même d'y revenir le week-end. La deuxième consiste à proposer **des usages inclusifs et intergénérationnels** pour attirer différentes populations parisiennes et franciliennes sur les Champs-Élysées.

En tant que vitrine d'innovation, *MédiaKiosk* serait sollicité pour

expérimenter de nouveaux processus et matériaux de construction plus respectueux de l'environnement, en partenariat avec des plateformes d'innovation urbaine comme *Paris & Co*.⁷² Cet engagement écologique pourrait être récompensé par une réduction de la redevance d'occupation privative du domaine public.

Enfin, un nouvel écosystème élargi se dessine autour des kiosques, impliquant le *BID*, les porteurs de projets d'utilité sociale, les plateformes d'innovation, les usagers, les collectivités et *MédiaKiosk*. Les deux scénarios de kiosques répondant aux deux enjeux identifiés seront développés dans les parties suivantes, puis ajustés en fonction des retours des futurs usagers et partenaires lors des enquêtes.



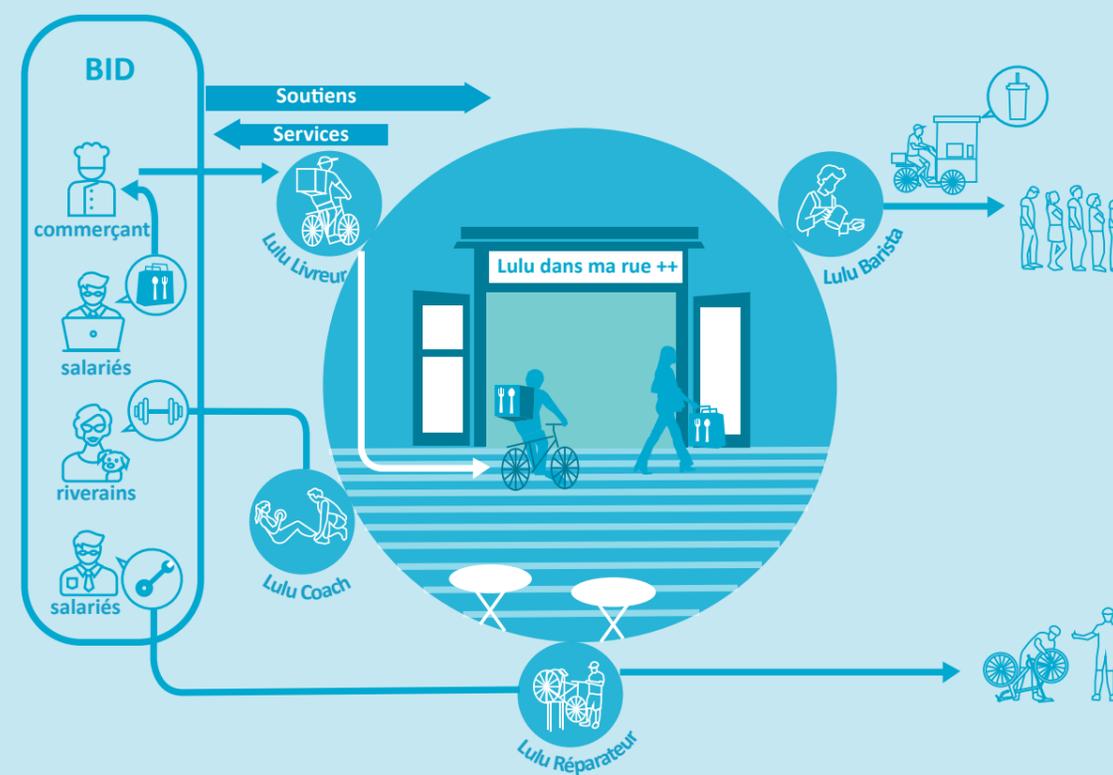
70 Le montant de la subvention varie annuellement en fonction du volume horaire travaillé par les *Lulus*. Par exemple, la pandémie de Covid-19 a entraîné une diminution de la subvention.

71 En tant que partenaires du kiosque, les membres du *BID* devraient bénéficier des services de *Lulu* à un tarif préférentiel en reconnaissance de leur soutien financier, notamment pour l'entretien des espaces publics autour des kiosques.

72 *Paris & Co*, en collaboration avec la Métropole du Grand Paris, accompagne les porteurs de projets innovants dans des expérimentations en conditions réelles, impliquant usagers et collectivités locales.

SCÉNARIO 1

LE KIOSQUE COMME PLATEFORME DE SERVICES QUOTIDIENS



AMÉLIORER LES EXPÉRIENCES QUOTIDIENNES, DYNAMISER LA VIE DU QUARTIER ET STIMULER L'ÉCONOMIE LOCALE

Le premier scénario envisage l'expansion des activités de *Lulu dans ma rue*, permettant aux *Lulus* d'acquérir de nouvelles compétences. Il vise à offrir aux salariés, aux riverains et aux visiteurs occasionnels des expériences quotidiennes de qualité.

Dans ce scénario, le **BID n'est pas seulement un consommateur du service, mais également un producteur**. Lors de l'assemblée générale, les membres du *BID* des Champs-Élysées définiront leurs besoins communs et identifieront de nouvelles pistes de services. Après validation par *Lulu dans ma rue*, le *BID* financera la formation des *Lulus* pour qu'ils puissent exercer ces nouveaux services. En retour, les participants du *BID* bénéficieront de tarifs préférentiels. En attendant la mise en place du *BID* des Champs-Élysées et son assemblée générale, nous pouvons déjà envisager des pistes de services issues de l'enquête de terrain effectuée entre le 31 mai et le 2 juin 2023.

La première piste, en réponse au manque de restaurants abordables à proximité des jardins des Champs-Élysées, serait un service de livraison de repas appelé «**Lulu, livreur de proximité**». Ce service livrerait les repas des salariés soit à leurs bureaux, soit au kiosque situé à l'entrée des jardins pour ceux qui souhaitent pique-niquer. Les contenants consignés seraient restitués au kiosque ou aux bornes de retour dans l'espace public, avec remboursement des frais de livraison.

En dehors des heures de déjeuner, les livreurs pourraient diversifier leurs services en proposant, par exemple, la vente de café sur un triporteur électrique. Ainsi, ils pourraient accueillir chaleureusement les usagers matinaux des jardins, tels que les demandeurs de VISA des États-Unis, les salariés se rendant au travail et les riverains en promenade avec leurs chiens.

La deuxième piste, «**Lulu, réparateur de vélo**», cible les nombreux utilisateurs de vélos sur les Champs-Élysées. Les services de réparation seraient principalement offerts au kiosque, mais les réparateurs pourraient également se déplacer dans le quartier pour des réparations urgentes, notamment pour les groupes de touristes à vélo. Ils pourraient également animer des ateliers de réparation de vélo sur demande des entreprises du *BID*.

73 Un parcours sportif total de 1 400 m est développé dans l'étude urbaine des Champs-Élysées, réparti comme suit: 200 m de parcours sportifs sur le Carré Marigny, 800 m sur les Carrés de l'Élysée et des Ambassadeurs, et 400 m sur le Carré Ledoyen.

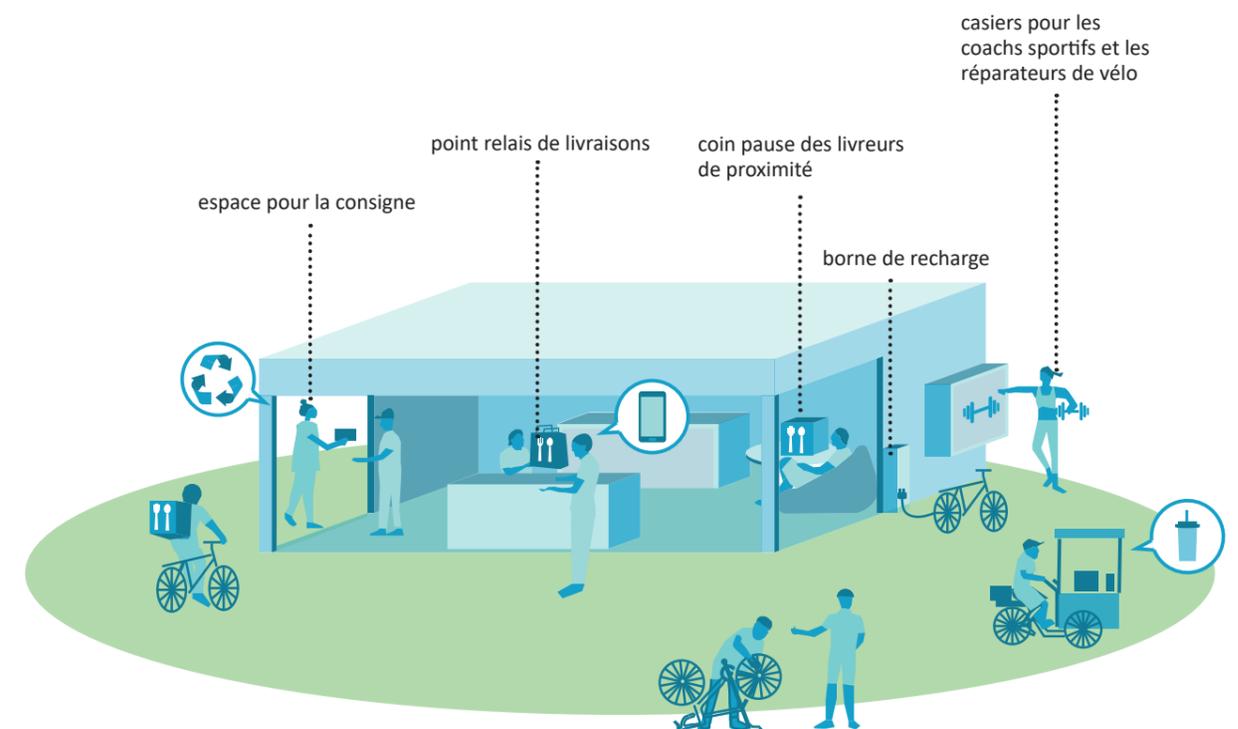
74 Depuis 2020, toutes les entreprises employant au moins 11 salariés et finançant des prestations d'activités physiques et sportives pour leurs employés peuvent bénéficier d'une exonération de cotisations et de contributions sociales. Source : Ursaff, 2023

La troisième piste s'aligne sur la proposition des parcours sportifs développée dans l'étude urbaine des Champs-Élysées.⁷³ Les «**Lulu, coach sportif**» répondent à divers besoins tels que des cours individuels et des cours collectifs organisés par les entreprises.⁷⁴ Les cours se déroulent principalement dans les jardins, mais les coachs peuvent se déplacer dans les entreprises disposant de matériel et d'une salle de sport.

Ainsi, le kiosque de *Lulu dans ma rue*, avec ses services étendus, devient un **espace multifonctionnel jouant le rôle de hub des services** ; point relais pour «Lulu, livreur de proximité», point de stockage pour les «Lulu, réparateur de vélo» et «Lulu, coach sportif». L'amélioration de la qualité de vie au travail sur les Champs-Élysées pourrait susciter un **sentiment d'attachement au quartier** chez les salariés, les incitant à prendre un apéro avec leurs collègues sur les Champs-Élysées. Cela contribuerait à dynamiser la vie du quartier et, par conséquent, l'activité économique des Champs-Élysées.

La prochaine partie abordera le modèle économique du service «Livreur de proximité», allant au-delà du modèle dominant d'«ubérisation» en intégrant la réflexion de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

KIOSQUE EN TANT QUE HUB DES SERVICES



FOCUS SUR LE SERVICE «LIVREUR DE PROXIMITÉ»

Aujourd'hui, les services de livraison occupent une place importante dans la vie citadine. Cependant, nous sommes confrontés à l'exploitation des coursiers par les plateformes et à la quantité de déchets générés par les repas à emporter.

Au Japon, le service de livraison à domicile à bicyclette est largement pratiqué depuis la fin du XIX^e siècle, notamment dans les restaurants de nouilles. L'idée était de fournir directement au client des plats dans les mêmes conditions que s'il était au restaurant. Les repas étaient livrés avec les couverts, qui étaient ensuite récupérés au pied de la porte du client. Le livreur, en tant que garant de l'économie circulaire du quartier, était un personnage familier de la communauté locale, à la différence du livreur de plateforme.

De nos jours, de nombreux entrepreneurs en Île-de-France développent des produits et des services intégrant des boucles de réemploi d'emballages dans le secteur de la restauration. Cette tendance encourage particulièrement la pratique de la consigne, une habitude qui était autrefois largement répandue en France. Mon intention est d'intégrer l'activité de «Lulu, livreur de proximité» dans ce réseau d'initiatives existant afin de proposer un modèle alternatif de livraison de repas sur les Champs-Élysées, générant des impacts positifs tant sur le plan social qu'environnemental.

Source : <https://lecomptoirdetitam.wordpress.com/2015/05/20/lart-de-la-livraison-de-soba/>

Analyse de l'écosystème existant

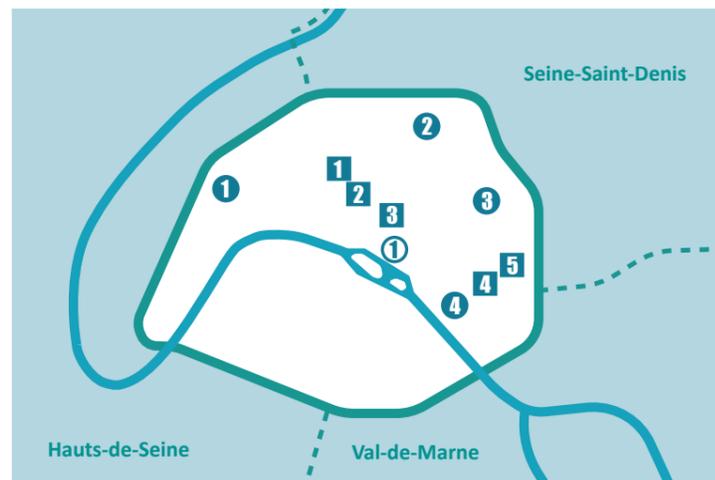
L'ADEME et la Région Île-de-France, principaux financeurs publics des projets de consigne,⁷⁵ soulignent l'importance de garantir la traçabilité des contenants pour assurer le succès de la boucle de réemploi. Pour optimiser les coûts de collecte et minimiser l'impact carbone, la mutualisation des opérations logistiques telles que la collecte, le lavage, et le suivi des contenants, est nécessaire.

La cartographie *Acteurs de la consigne pour réemploi* identifie les deux principaux acteurs parisiens dans la mise en place de la consigne, à savoir l'opérateur de consigne responsable du suivi des contenants et l'entreprise de lavage. De plus, le service de livraison de proximité pourrait débiter en ciblant les restaurateurs et les salariés dans un rayon d'environ 1,5 km autour du kiosque, favorisant ainsi la confiance mutuelle entre les livreurs et les restaurateurs partenaires tout en évitant l'épuisement des livreurs.

ACTEURS DE LA CONSIGNE POUR RÉEMPLOI

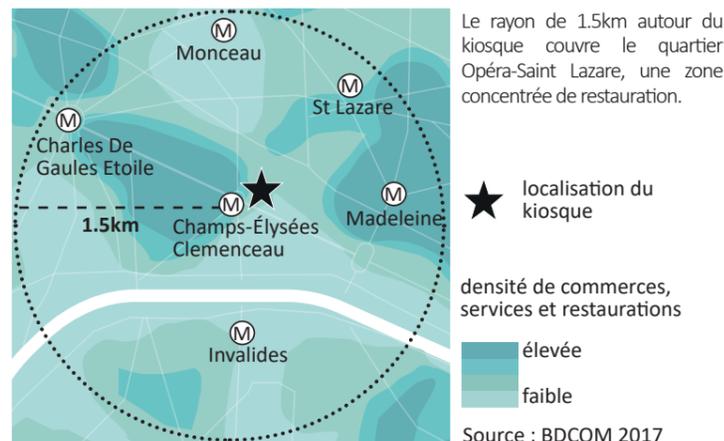
OPÉRATEUR DE CONSIGNE STATION DE LAVAGE

- | | | | |
|---------|----------|------------------------|------------------------|
| 1 Bibak | 4 SooFût | 1 Aquarys (La Défense) | 3 Vilette Service Plus |
| 2 Noww | 5 Vytal | 1 Aquarys (Châtelet) | 4 Allo la lune |
| 3 Pyxo | | 2 Reconcil | |



Source : ADEME Île-de-France, Région Île-de-France (2023) : *Économie circulaire et plastique en Île-de-France : les dynamiques de réemploi et de recyclage*.

SURFACES DE VENTE CUMULÉES DE COMMERCE, SERVICES, COMMERCIAUX ET CAFÉS-RESTAURANTS



BIBAK

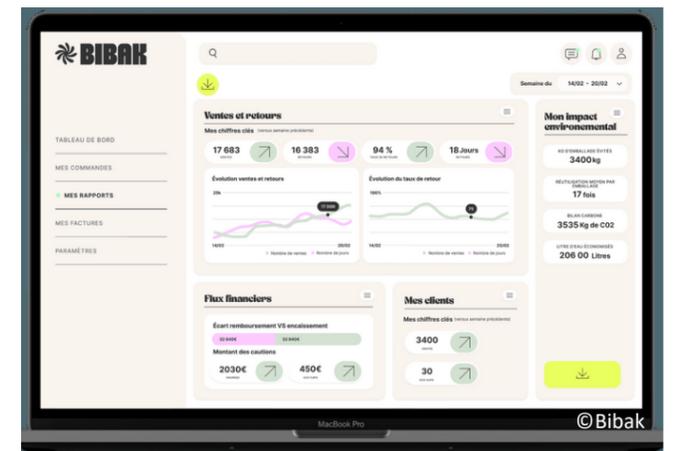


Bibak propose des solutions innovantes visant à simplifier le retour des contenants, favoriser le réemploi, et s'adapter aux réalités du terrain. Le concept englobe un système de consigne numérique, des dispositifs de collecte comprenant des bornes de retour, des éléments de gamification, ainsi que des solutions logistiques et de traçabilité. Les données collectées et analysées par Bibak visent à simplifier la gestion des stocks des restaurateurs, à mesurer les taux de retour, et à superviser les flux de remboursement. Ces informations permettent aux restaurateurs d'évaluer tant l'aspect écologique qu'économique de l'utilisation de contenants réutilisables.⁷⁶ Depuis 2021, le service digital de consigne de Bibak est opérationnel dans une cinquantaine de restaurants et une vingtaine de Franprix, couvrant les 10e, 9e, 2e, et 11e arrondissements de Paris, avec des plans d'expansion à l'ensemble de la ville.

Compatible QR code et RFID, la borne de retour identifie les clients et contrôle les retours de contenants réutilisables.



Les restaurateurs bénéficient d'un outil de pilotage intuitif.



Aquarys



Aquarys offre une solution complète de collecte, lavage et relivraison de contenants réutilisables, adaptée à tous types de récipients réemployables. En réponse à la loi AGEC,⁷⁷ un centre de lavage a été établi à la Défense en 2022, un lieu d'expérimentation idéal avec une forte concentration de restaurants, caractérisée par une prédominance de la consommation nomade. Le processus de lavage a été conçu pour optimiser la consommation d'eau et d'énergie.⁷⁸ Une réflexion est en cours pour ouvrir un second centre à Châtelet, afin d'accompagner les restaurateurs parisiens dans les nouveaux objectifs de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire.

Le centre de lavage à la Défense ©Auguste Canier_Le Parisien



75 L'ADEME et la Région Île-de-France ont mis en place des dispositifs spécifiques pour soutenir les porteurs de projets dans la réduction des emballages en plastique à usage unique. Entre 2016 et 2022, environ 100 projets d'étude, d'expérimentations et d'investissements ont été financés, atteignant un montant total de 9,2 millions d'euros.

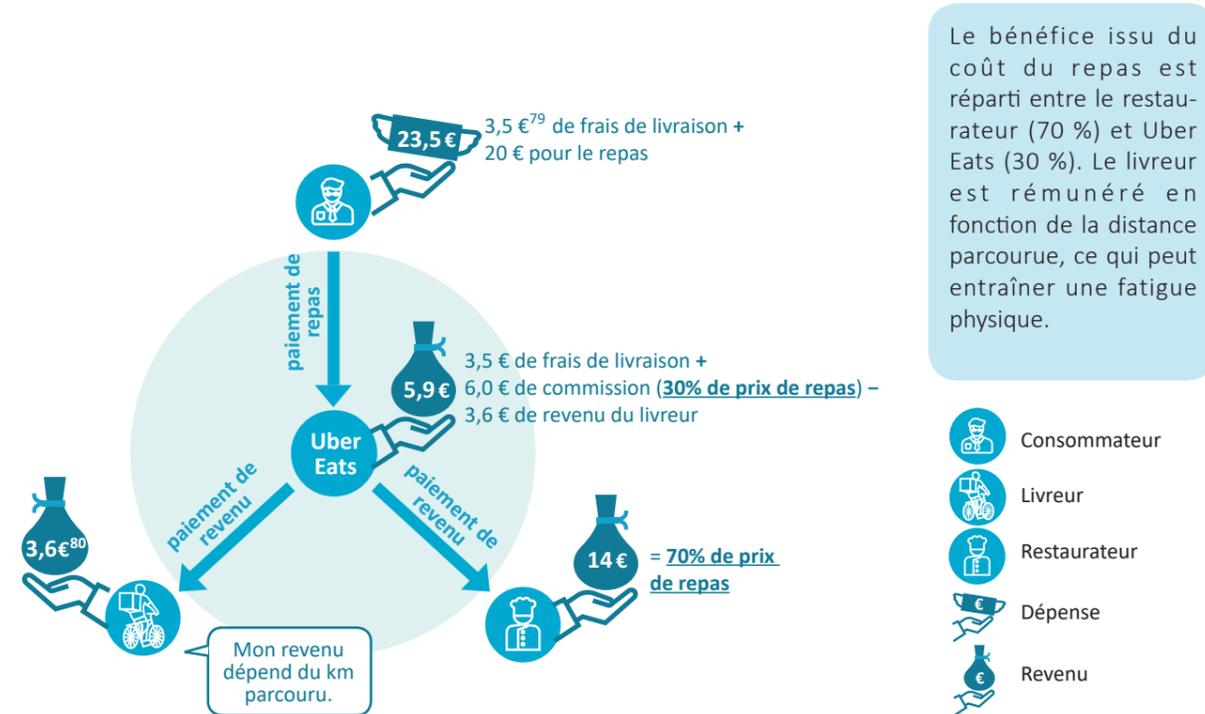
76 Pour un restaurant d'entreprise situé en Ile-de-France, qui réalise 500 ventes par jour, et équipé d'une borne de retour BIBAK High Tech, les investissements de départ réalisés par le restaurateur pour mettre en place une solution de réemploi sont absorbés en totalité en moins d'un an. Source : Leroux, 2023

77 La loi AGEC est l'acronyme de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire. Elle se décline en cinq grands axes : sortir du plastique jetable, mieux informer les consommateurs, lutter contre le gaspillage et pour le réemploi solidaire, agir contre l'obsolescence programmée, mieux produire.

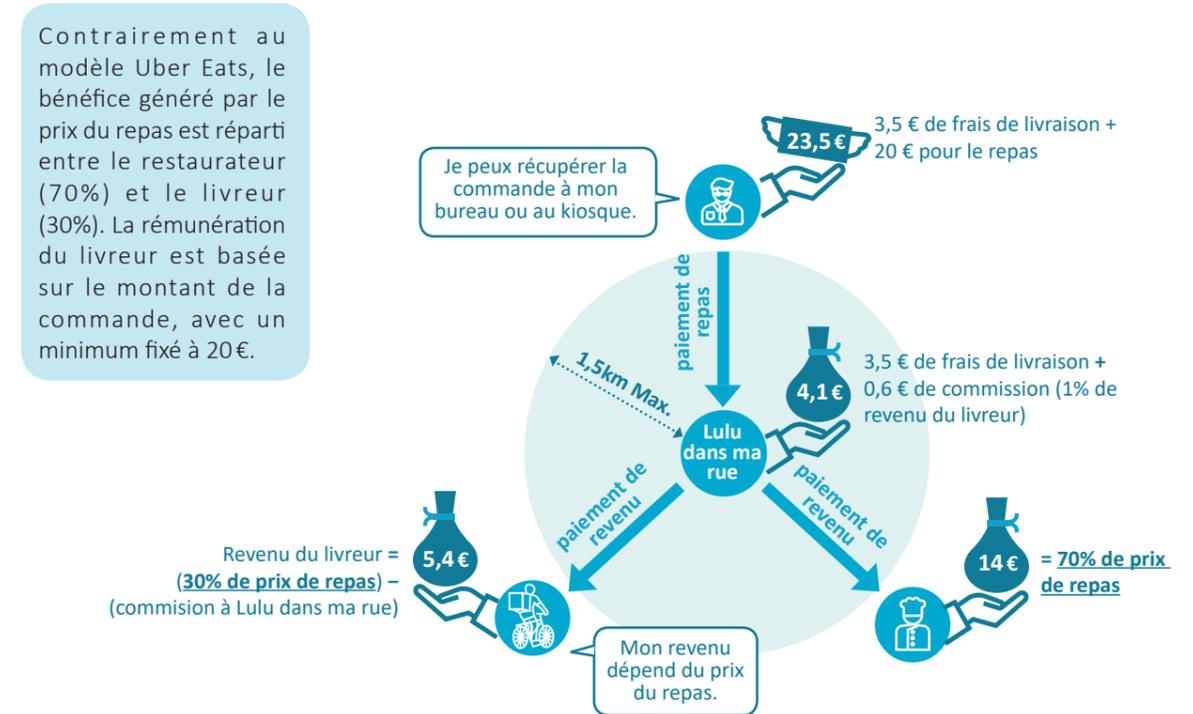
78 L'entreprise a réussi à traiter des eaux de rejet avec l'installation d'un bac à graisse et à réduire la consommation d'eau à 300 l/h avec une utilisation uniquement pour les eaux de rinçage. Pour un gobelet lavé, cela équivalait à 2 cuillères à soupe d'eau.

Analyse du circuit économique pour une commande de repas de 20 € (avec une distance de livraison de 1 km)

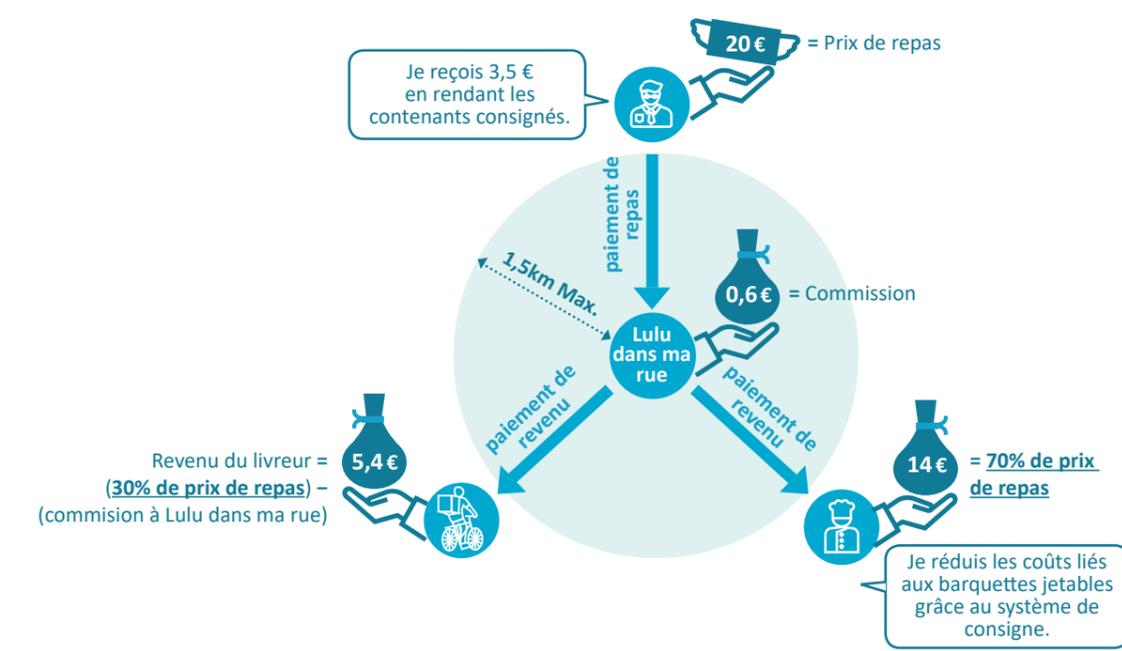
DANS LE CONTEXTE ACTUEL D'UBER EATS



HYPOTHÈSE D'UN NOUVEAU CIRCUIT ÉCONOMIQUE AVEC LULU DANS MA RUE



VARIANTE



79 Le frais de livraison facturé au consommateur s'élève en moyenne à 3,50 €. Source : Denoyer, 2023

80 3,6 € correspond au chiffre d'affaires net avant charges pour une course de 1 km effectuée par un livreur chez Uber Eats. Source : Les coursiers français, 2023

Fonctionnement du service / parcours usager

Centre de lavage à Paris



CONSUMMATEUR

JE COMMANDE AVEC MES COLLÈGUES ET CHOISIS LE LIEU DE LIVRAISON.

JE SÉLECTIONNE LE CONTENANT.

Quel contenant ?
 jetable
 réutilisable & consigné

Livraison à partir de 20€.
 Lieu de livraison?
 kiosque
 mon bureau

La livraison au bureau serait prédominante pendant la majorité de la période hivernale.

LIVRAISON AU BUREAU

MIAM!
 JE RÉCUPÈRE MA COMMANDE ET JE DÉJEUNE.

JE RÉCUPÈRE LA CONSIGNE EN ÉCHANGE DU CONTENANT RESTITUÉ, AU KIOSQUE OU AUX BORNES DE RETOUR PRÈS DU MÉTRO.

Remise de 3,5€ créditée sur votre compte. La caution de 10€ n'est pas débitée.

Merci!

LES CONTENANTS LAVÉS SONT RAMENÉS AU KIOSQUE.

LIVREUR DE PROXIMITÉ

Commande à aller chercher chez Top chicken

1 km
4 min.
Top chicken attend ses 4 contenants à récupérer

LE LIVREUR PART AVEC LES CONTENANTS LAVÉS ET STOCKÉS AU KIOSQUE.

L'application et l'outil numérique seraient développés en partenariat avec un opérateur de consigne tel que BIBAK.

RESTAURATEUR

Notification: nouvelle commande

x 3
 Livreur vais vous restituer les 4 contenants
 x 4

LE RESTAURATEUR RÉCUPÈRE LES CONTENANTS DE LA DERNIÈRE COMMANDE.

LE RESTAURATEUR SCANNE LES CONTENANTS AVANT DE LES REMETTRE AU LIVREUR.

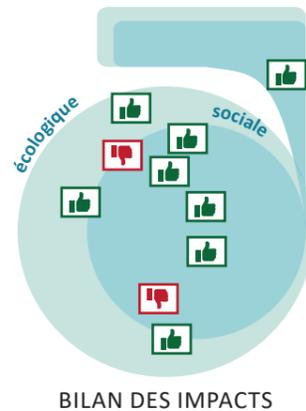
LE RESTAURATEUR SUIT SES CONTENANTS GRÂCE AUX NOTIFICATIONS.

Où sont mes contenants?
 Chez les consommateurs.
 Restitués au kiosque.
 En cours de lavage.
 Restitués au kiosque. Vous pourrez les récupérer lors du prochain passage du livreur.

JE MESURE RÉGULIÈREMENT LA PERFORMANCE ÉCOLOGIQUE ET ÉCONOMIQUE DU SERVICE.

Analyse du modèle économique par Sphères

Alors que les «impacts», notamment ceux négatifs, sont les composants les plus difficiles à appréhender à ce stade de la préfiguration du service, le bilan (schéma ci-contre) suggère que le service génère potentiellement plus d'impacts sociaux que d'impacts écologiques. Les impacts écologiques devraient être réévalués après la première expérimentation du service en approfondissant les «ressources à mobiliser», étant également des composants difficiles à identifier à ce stade.



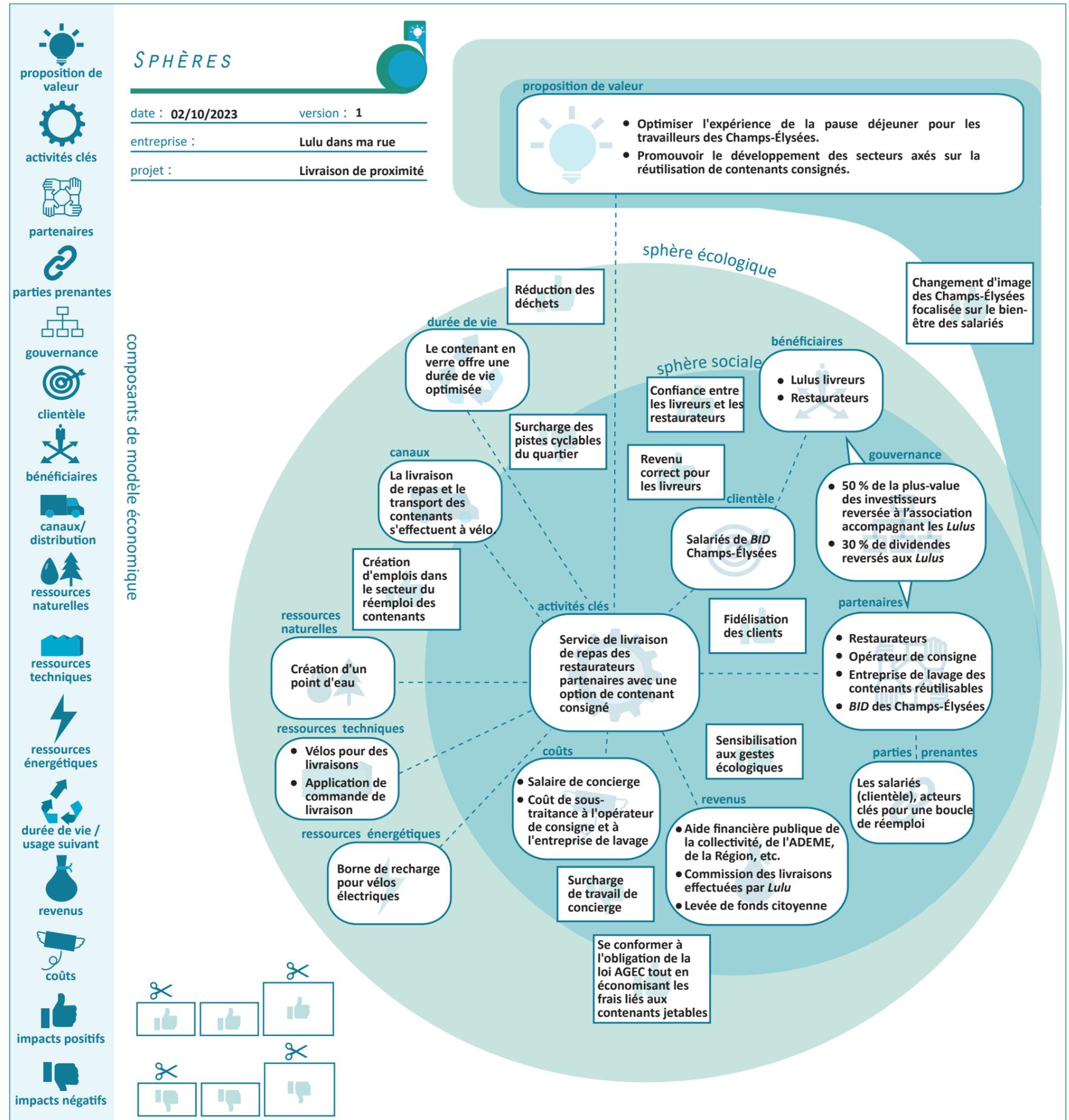
L'analyse montre la **transversalité des composants** dans le fonctionnement du service. Les «clientèles», à savoir les salariés, sont également les «parties prenantes»,⁸¹ car sans leur participation, une boucle de réemploi de contenants réutilisables ne fonctionnerait pas. En outre, les restaurateurs situés dans un rayon de 1,5 km du kiosque sont d'abord considérés comme les «partenaires» fournissant les repas à livrer. Ils sont également les «bénéficiaires»,⁸² car le dispositif de réemploi leur permet d'être en conformité avec l'obligation de la loi AGECE (anti-gaspillage pour une économie circulaire) tout en économisant les frais liés aux contenants jetables. Cette ambiguïté des frontières préfigure une coopération transversale autour d'un service alternatif de livraison de repas.

L'analyse met en lumière le rôle du concierge comme **garant des relations** avec les clients venant déposer leurs contenants consignés, avec les livreurs ainsi que les entreprises de lavage venant chercher et déposer les contenants. La création du poste de concierge devrait être envisagée avec une vigilance par rapport au risque de surcharge de travail. Une réévaluation salariale est recommandée en raison de l'extension de ses responsabilités, en plus de ses tâches actuelles en tant que concierge de *Lulu dans ma rue*. Cette évolution devrait influencer sur le composant «coûts», nécessitant ainsi la diversification des sources de revenus.

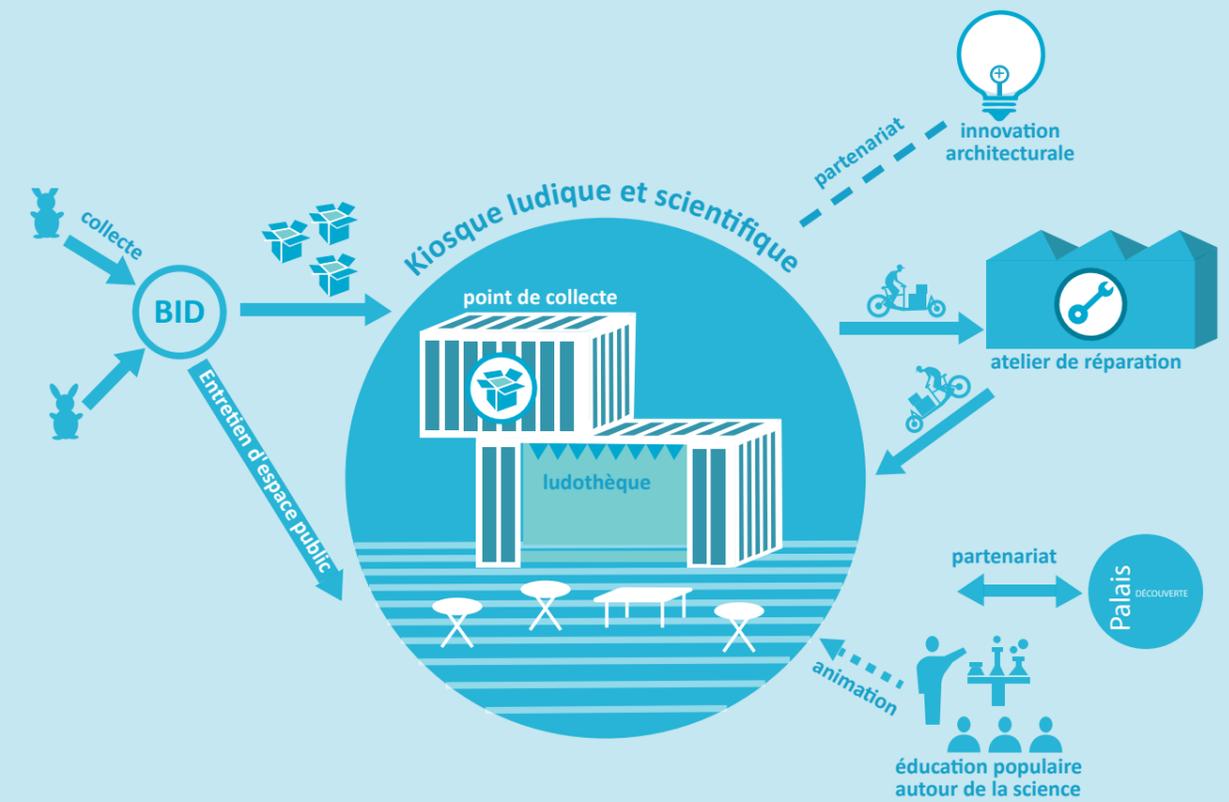
La «gouvernance» est un sujet complexe qui devrait être approfondi par des enquêtes auprès des dirigeants de *Lulu dans ma rue*. En raison de sa complexité et de son importance, il semble opportun de compléter l'analyse par **une représentation graphique de la gouvernance mettant en évidence la transversalité propre à la structure de l'entreprise sociale**, qui diffère d'un organigramme descendant et hiérarchique.

81 Les parties prenantes, selon la définition des fondateurs de la *matrice du modèle d'affaires responsable (MMAR)*, sont considérées comme des acteurs pouvant influencer l'activité économique.

82 Les bénéficiaires, d'après les fondateurs de la *MMAR*, sont ceux qui n'effectuent pas d'achat mais profitent de l'activité de l'entreprise.



SCÉNARIO 2 LE KIOSQUE INTERGÉNÉRATIONNEL ET APPRENANT



AUGMENTER L'HOSPITALITÉ PAR UN PROJET COOPÉRATIF AUTOUR DE LA LUDOTHÈQUE

Le deuxième scénario s'inspire de l'activité de la ludothèque en plein air pilotée par l'association À l'Adresse du Jeu, avec le soutien de la Ville de Paris. Cette association promeut un temps de jeu intergénérationnel et interculturel en espace public, grâce à une ludothèque abritée dans un conteneur maritime. Elle gère deux types de dispositifs ; les ludothèques sédentaires (sur la place de la République et sur la place du Général Leclerc à Pré-Saint-Gervais) et les ludothèques itinérantes (Ludomouv)⁸³ qui se déplacent entre 12 places et squares parisiens, y compris Paris Plage sur les rives de la Seine, côté Pont Neuf. Le Ludomouv, qui remportait un grand succès auprès des touristes étrangers sur Paris Plage,⁸⁴ devrait attirer les visiteurs des Champs-Élysées.

Pendant la fermeture hivernale de la ludothèque entre décembre et mars, tandis que les jeux et jouets sont stockés au local de l'association à Montreuil, les conteneurs des ludothèques sédentaires restent sur place. Sur l'avenue basse des Champs-Élysées, l'espace de la ludothèque vidé pendant l'hiver pourrait être loué à d'autres porteurs de projet afin d'animer l'avenue toute l'année.⁸⁵

La ludothèque des Champs-Élysées, dirigée par une entité telle que l'association À l'Adresse du Jeu, expérimenterait des activités ludiques et scientifiques pour générer des impacts positifs sur la société et l'environnement, en partenariat avec les acteurs de l'innovation sociale en Île-de-France.

Afin de réduire l'impact négatif sur l'environnement des jouets,⁸⁶ une partie des jouets destinés aux enfants devrait être d'occasion. Une collaboration avec des partenaires spécialisés dans le réemploi de jouets, comme Rejoué, une association qui donne une nouvelle vie aux jouets par le biais d'un chantier d'insertion, est ainsi envisagée. Les jouets inutilisés chez les salariés et les riverains du BID seraient déposés à la ludothèque, puis partiraient à l'atelier de réparation de Rejoué situé à Vitry-sur-Seine. En contrepartie de la gestion de la réception des jouets, À l'Adresse du Jeu achèterait les jouets réparés par Rejoué à -80% du prix du neuf,⁸⁷ complétant ainsi les jouets de l'association, qui bénéficierait du crédit d'impôt pour l'achat de jouets réemployés. Le BID prendrait en charge l'entretien de l'espace public autour de la ludothèque pour assurer le bon fonctionnement des activités.

Un partenariat avec l'association d'éducation populaire axée sur la science, telle que Les Petits Débrouillards, viendrait enrichir la programmation pendant les vacances scolaires. Les musées présents sur le BID, comme le Palais de la Découverte, pourraient développer

83 L'association a obtenu la gestion de Ludomouv, les ludothèques itinérantes logées dans des conteneurs maritimes, à la suite d'un appel d'offres public initié en 2017 par la Ville de Paris.

84 Le témoignage a été recueilli le 11 octobre 2023 lors d'un entretien avec Antoine Laurent, coordinateur de Ludomouv.

85 La ludothèque de Pré-Saint-Gervais a été mise en location à une crêperie pendant sa fermeture hivernale, contribuant ainsi à animer la place du Général Leclerc pendant la saison hivernale.

86 L'étude de l'ADEME révèle que 90 % des jouets commercialisés en France sont importés d'Asie. De plus, elle a estimé qu'environ 100 000 tonnes de jouets sont jetés chaque année. Source : ADEME, 2020

87 Rejoué vend les jouets réparés à des prix réduits, variant de -50 % à -70 % par rapport au prix neuf.

un partenariat avec l'association pour expérimenter une nouvelle approche d'éducation populaire en mutualisant leurs compétences. Les riverains et les entreprises auraient la possibilité lors d'événements, d'emprunter les jeux et les jouets, contribuant ainsi au revenu de l'association.

L'architecture de la ludothèque devrait être un objet d'innovation. Le MédiaKiosk pourrait réutiliser le conteneur maritime attribué à l'association À l'Adresse du Jeu. Il pourrait également concevoir une nouvelle architecture de ludothèque en plein air en collaboration avec le laboratoire R&D et l'accélérateur d'innovation architecturale, tel que FAIRE.

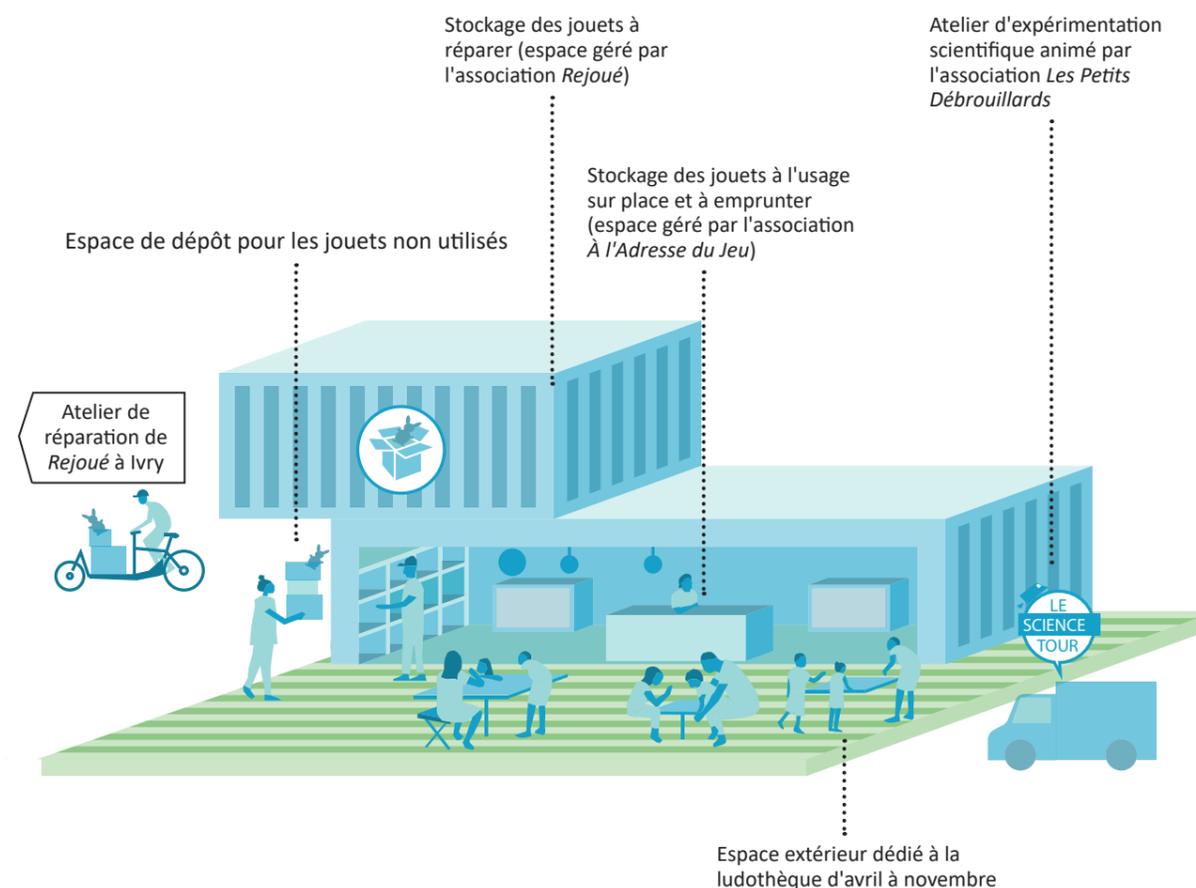
Le projet du kiosque intergénérationnel et apprenant vise ainsi à ramener les flâneries familiales qui étaient très présentes à la fin du XIX^e siècle et à afficher une nouvelle image des Champs-Élysées orientée vers le citoyen.

La description approfondie des partenaires impliqués dans le projet de kiosque sera présentée à la fin de cette partie.

Les grands-parents profitent d'un moment avec leurs petits-enfants. Des inconnues jouent ensemble, partageant le plaisir du jeu, car les jeux sont universels.

Ludothécaire à la ludothèque de la Place de la République, affiliée à l'association À l'Adresse du Jeu

KIOSQUE PROPOSANT LES DIFFÉRENTS SERVICES ET ACTIVITÉS AUTOUR DU JEU ET DE LA SCIENCE



La création d'une ludothèque sur les Champs-Élysées est-elle pertinente ?

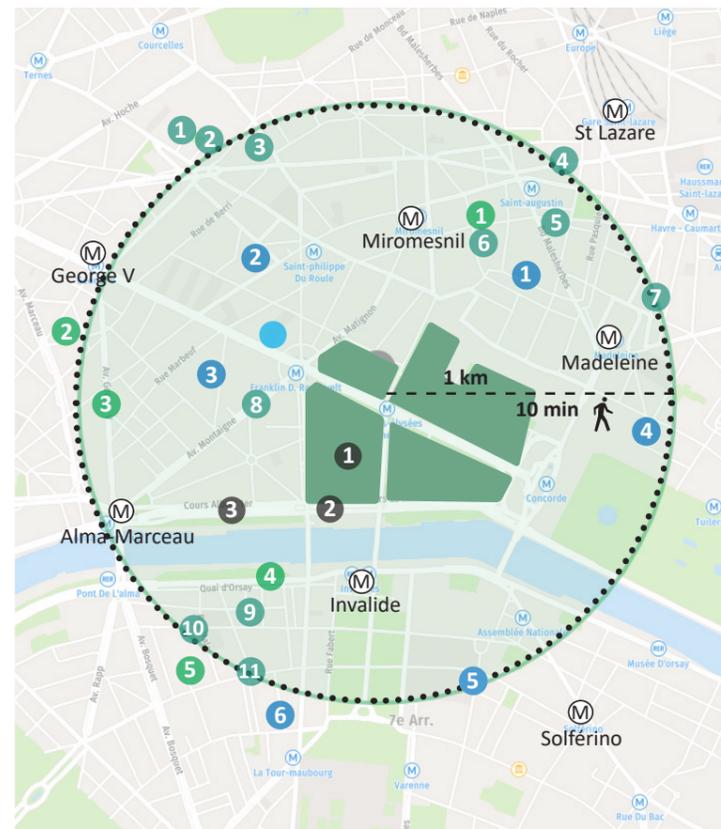
Lors de l'enquête de terrain entre le 31 mai et le 2 juin 2023, certains salariés des Champs-Élysées ont signalé un manque de vie de famille dans le quartier. Cependant, la cartographie ci-dessous, localisant les crèches et les établissements scolaires autour des jardins, suggère la présence de familles, notamment dans le quartier de Miromesnil et à l'ouest des Invalides. La ludothèque sur l'avenue basse des Champs-Élysées pourrait ainsi dynamiser la vie de famille existante derrière l'avenue des Champs-Élysées.

88 Les jardins étaient animés au début du XX^e siècle par une variété de jeux et de loisirs, tels que les bacs à sable, les attelages de chèvres ou les manèges à chevaux de bois. Source : PCA-Stream, 2023

De plus, le projet urbain des Champs-Élysées préconise des offres ludiques et sportives pour l'avenue basse et les jardins des Champs-Élysées afin de préserver l'héritage des jardins historiquement très animés par une multitude de jeux et loisirs,⁸⁸ et pour ramener les parisiens. La ludothèque en plein air, qui a connu un certain succès dans différents quartiers parisiens, semble être une piste pertinente pour attirer les différentes populations parisiennes sur les Champs-Élysées.

ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES DANS UN RAYON DE 1 KM AUTOUR DE LA STATION DE MÉTRO CHAMPS-ÉLYSÉES-CLEMENCEAU

Carte élaborée par l'auteur en se basant sur les indications de Google Maps



CRÈCHE

- 1 Laure Diebold
- 2 Faubourg Saint Honoré
- 3 Monceau
- 4 Pépinière
- 5 Les Petits Chaperons Rouges
- 6 People&Baby bilingue-Cabriole
- 7 Babilou Paris Mauroy
- 8 People&Baby bilingue-Attrape Rêve
- 9 Familiale
- 10 La Joannaise du Gros Caillou
- 11 Les Explorateurs de Gros Caillou

ÉCOLE MATERNELLE

- 1 École Roquepine
- 2 École Saint-Pierre de Chaillot
- 3 École bilingue Montessori-George V
- 4 École bilingue Montessori- Quai d'Orsay
- 5 École St-Dominique

ÉCOLE ÉLÉMENTAIRE

- 1 École Surene
- 2 École Paul Baudry
- 3 École Robert Estienne
- 4 École Cambon
- 5 École Les Cases
- 6 École Motte-Picquet

COLLÈGE

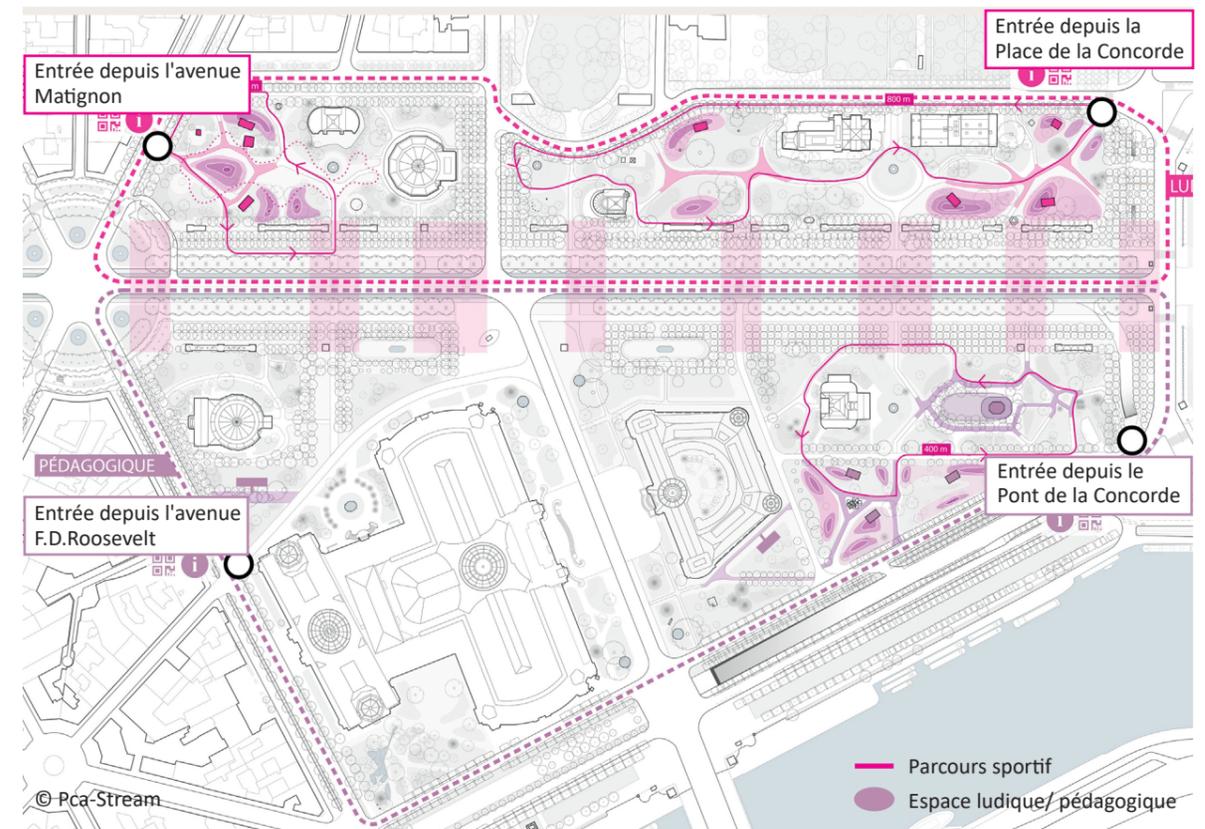
- Eurécole Collège

POINT D'INTÉRÊT POUR LA SORTIE SCOLAIRE

- 1 Palais de la Découverte
- 2 Embarcadère des Batobus
- 3 Embarcadère des Bateaux-Mouches

PROGRAMMATION DE L'OFFRE LUDIQUE ET SPORTIVE

Extrait de l'étude urbaine des Champs-Élysées



Analyse de l'écosystème existant

“ Nous ne sommes pas là pour surveiller, mais pour observer afin que les enfants puissent résoudre les conflits entre eux et apprendre à gérer leur petite société.

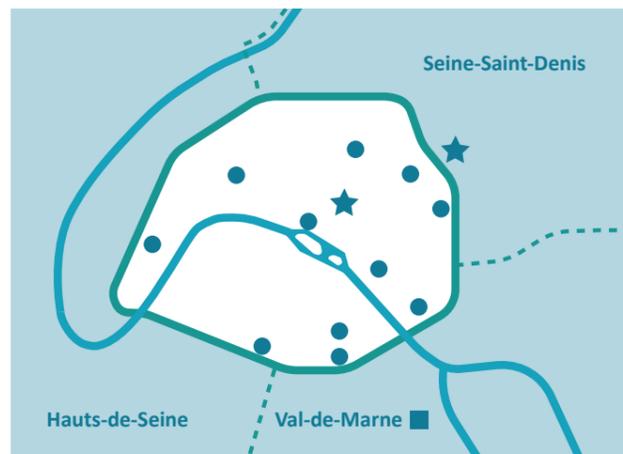
Ludothécaire à la ludothèque de la Place de la République, affiliée à l'association À l'Adresse du Jeu

“ La ville a décidé de pérenniser notre ludothèque, qui avait été temporairement installée en plein centre-ville, en raison de son rôle de véritable lieu de rencontres entre des habitants de différents âges et milieux sociaux.

Coordinatrice de la ludothèque du Pré-Saint-Gervais, affiliée à l'association À l'Adresse du Jeu

EMPLACEMENT DES LUDOTHÈQUES DE L'ASSOCIATION À L'ADRESSE DU JEU

- ★ Ludothèque en plein air
- Atelier de réparation Rejoué
- Ludothèque itinérante



À l'Adresse du Jeu



L'association, fondée en 2011, a pour mission de créer un espace de rencontre et de jeu pour les adultes et les enfants, favorisant un acte libre et dénué de finalité. Elle s'engage également dans la formation des professionnels et le conseil aux collectivités. Depuis 2007, elle participe activement au développement du comité de pilotage du Réseau du Jeu du Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis. L'objectif est de faciliter le partage d'expériences et d'accompagner l'émergence de projets structurants autour du jeu, en favorisant l'intervention croisée et la mutualisation des compétences des partenaires.

Ludomouv ©Mairie de Paris



Ludothèque en plein air sur la place de la République © À l'adresse du jeu



Rejoué



Soutenue par le Département du Val-de-Marne, l'association Rejoué donne une seconde vie aux jouets pour enfants et mène un chantier d'insertion depuis 2012. Son action contribue à la protection de l'environnement en réduisant les déchets et en favorisant le réemploi. Les jouets sont collectés dans divers endroits tels que les entreprises, les distributeurs, les particuliers, les écoles et les crèches. Après un processus de tri, de sélection selon les normes en vigueur, de nettoyage avec des produits respectueux de l'environnement, de reconstitution, de ré-emballage si nécessaire, ils sont ensuite vendus avec une réduction de 50% à 70% par rapport au prix du neuf. Ce travail est effectué par des hommes et des femmes en insertion, bénéficiant d'un accompagnement individuel pour élaborer un projet professionnel en vue d'un retour à l'emploi durable. Rejoué participe également au programme COOP'TER, une recherche-action orientée vers la démarche de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, initiée par l'ADEME et le laboratoire ATEMIS.

L'atelier de réparation des jouets ©Association Rejoué



FAIRE



FAIRE soutient chaque année des projets d'innovation urbaine et architecturale par le biais d'un appel à projets destiné aux architectes, designers, urbanistes, paysagistes et chercheurs. Ces initiatives explorent de nouveaux usages et processus de conception et de fabrication de la ville.

Les petits débrouillards



Les Petits Débrouillards sont un mouvement associatif d'éducation populaire à la culture scientifique et technique. Son but est d'éveiller l'esprit critique et de faire partager la curiosité scientifique au plus grand nombre. En France, l'association développe des actions d'animations scientifiques gratuites et accessibles à tous avec une attention particulière au public éloigné de la culture scientifique et technique. L'association possède 12 camions laboratoires circulant dans l'Hexagone pour donner le goût des sciences aux enfants comme aux grands. Les enfants et leur famille montent à bord et participent aux animations : des enquêtes et des expérimentations pour apprendre à connaître leur planète et le monde scientifique qui les entourent.

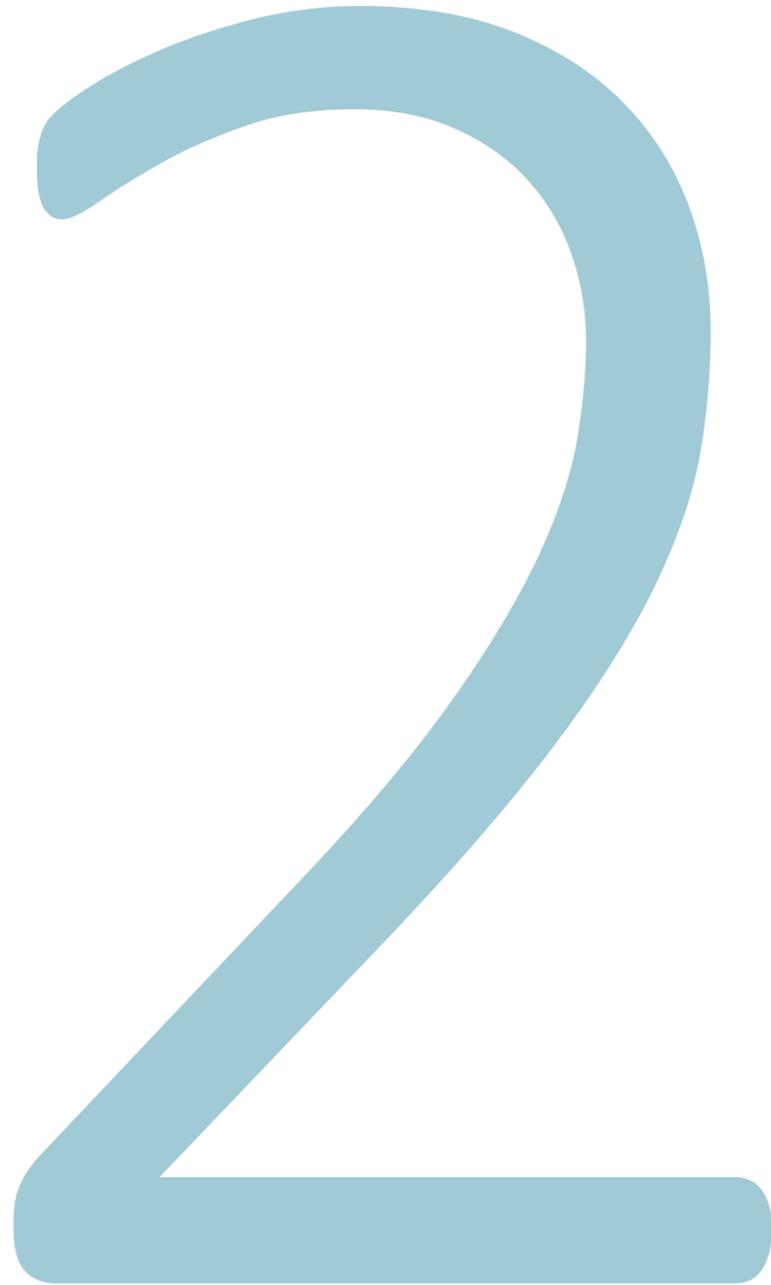
Le Science Tour, laboratoire scientifique mobile ©Les Petits Débrouillards Ile-de-France





2. MOBILISATION D'UNE APPROCHE PAR LE DESIGN AU SERVICE DU PROJET URBAIN DES CHAMPS-ÉLYSÉES

117469



**APPRENDRE DU TERRAIN
POUR RÉORIENTER LES
PROPOSITIONS**

MÉTHODE D'ENQUÊTE POUR APPROUVER LES CONCEPTS DE KIOSQUES

Afin de confirmer la viabilité des concepts des kiosques, j'ai mené une série d'enquêtes auprès des acteurs potentiels des kiosques et de leurs futurs usagers entre le 9 et le 12 octobre 2023. Les entretiens avec les acteurs se sont déroulés sur leur lieu de travail ou par téléphone, sauf pour les restaurateurs proposant la vente à emporter près des jardins.⁸⁹ Les entretiens avec les futurs usagers ont eu lieu au Carré Marigny et au Carré des Ambassadeurs, les seules parties accessibles des Jardins des Champs-Élysées en raison des travaux en cours au moment des entretiens. Ils ont été planifiés autour de la pause déjeuner en semaine pour toucher un maximum de salariés, la principale cible des services.

Afin de rendre les propositions plus concrètes et de dynamiser les échanges, les entretiens étaient accompagnés d'artefacts tels que la maquette des services et des usages (photo ci-contre) créée à cette occasion. Les entretiens étaient menés de manière semi-directive pour éviter de cloisonner les enquêtés dans des questions préétablies et leur permettre de réagir librement aux premières hypothèses de services de kiosque.

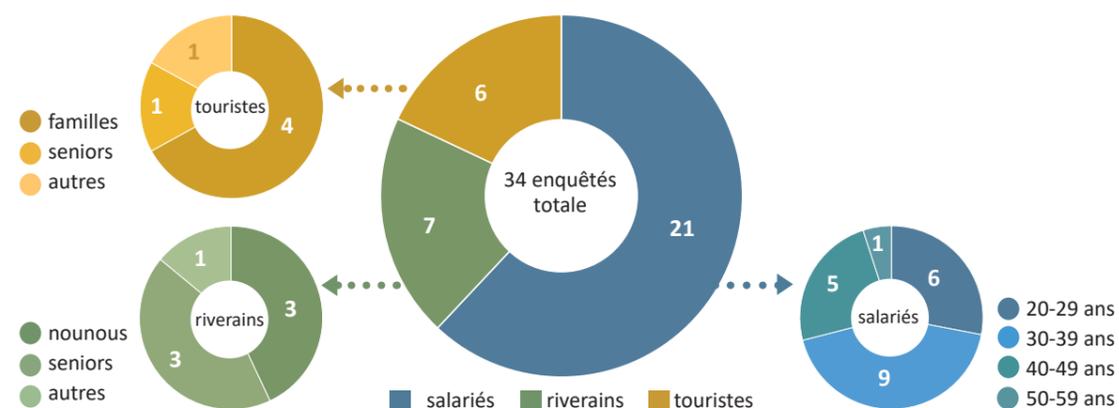
ACTEURS POTENTIELS DE KIOSQUES

FUTURS USAGERS

ENTRETIENS PLANIFIÉS	DATES ET TYPES D'ENTRETIENS
Concierges de <i>Lulu dans ma rue</i>	12/10/2023  in situ
Restaurateurs proposant la vente à emporter près des jardins	non réalisé
Ludothécaires de l'association <i>À l'Adresse du Jeu</i> (Place de la République et Pré-St-Gervais).	11/10/2023  in situ
Administrateur de l'association <i>Les Petits Débrouillards Île-de-France</i>	12/10/2023  téléphone
Salariés, riverains et touristes sur le Carré Marigny et le Carré des Ambassadeurs	09/10/2023 11 : 30 – 15 : 30  10/10/2023 10 : 00 – 16 : 00 in situ

⁸⁹ En raison du passage incessant de la clientèle, les quatre restaurateurs auxquels je me suis adressé étaient incapables de me consacrer du temps pour les entretiens.

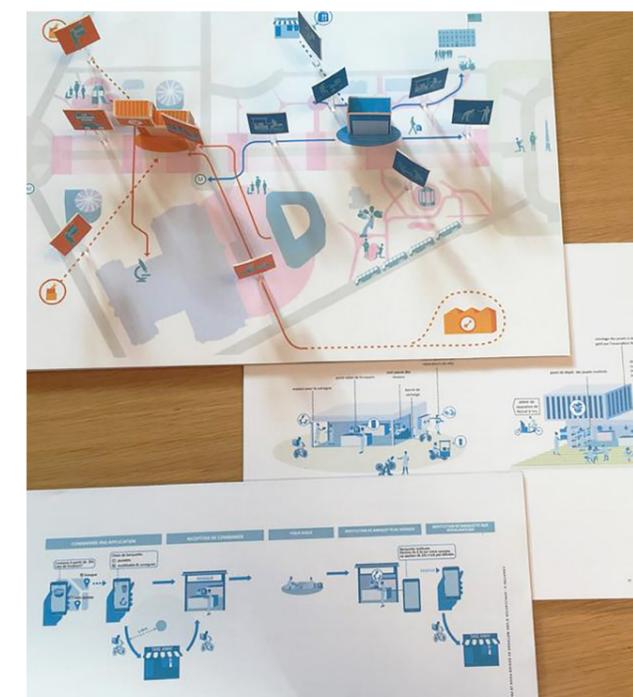
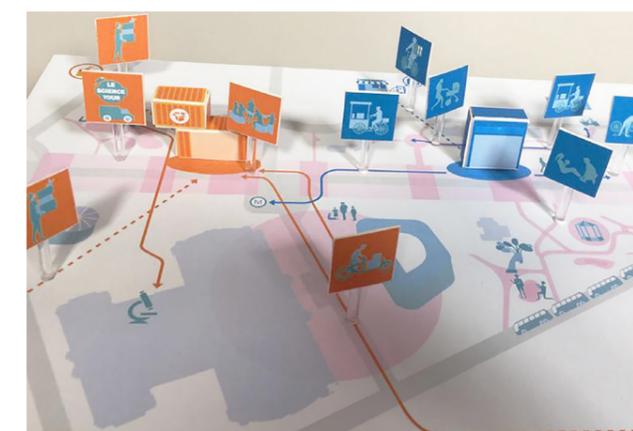
RÉPARTITION DES PERSONNES INTERROGÉES SUR LE CARRÉ MARIGNY ET LE CARRÉ DES AMBASSADEURS



Contrairement à la maquette de l'aménagement urbain, la maquette des services et des usages avait pour objectif d'**illustrer les liens plutôt que les volumes construits**. Elle représentait les réseaux des acteurs participant aux services (comme les restaurateurs et les salariés) et leurs liens avec les initiatives existantes (comme l'atelier ludique du *Palais de la Découverte*).

Lors des entretiens avec les usagers au Carré Marigny et au Carré des Ambassadeurs, cette maquette a facilité leur compréhension du kiosque en tant que plateforme de services, tout en favorisant leurs retours spontanés. La maquette était accompagnée par le parcours usager permettant aux enquêtés de réagir activement aux points de friction à différentes étapes du service proposé. La liste complète des enquêtés est disponible en annexe de la recherche.

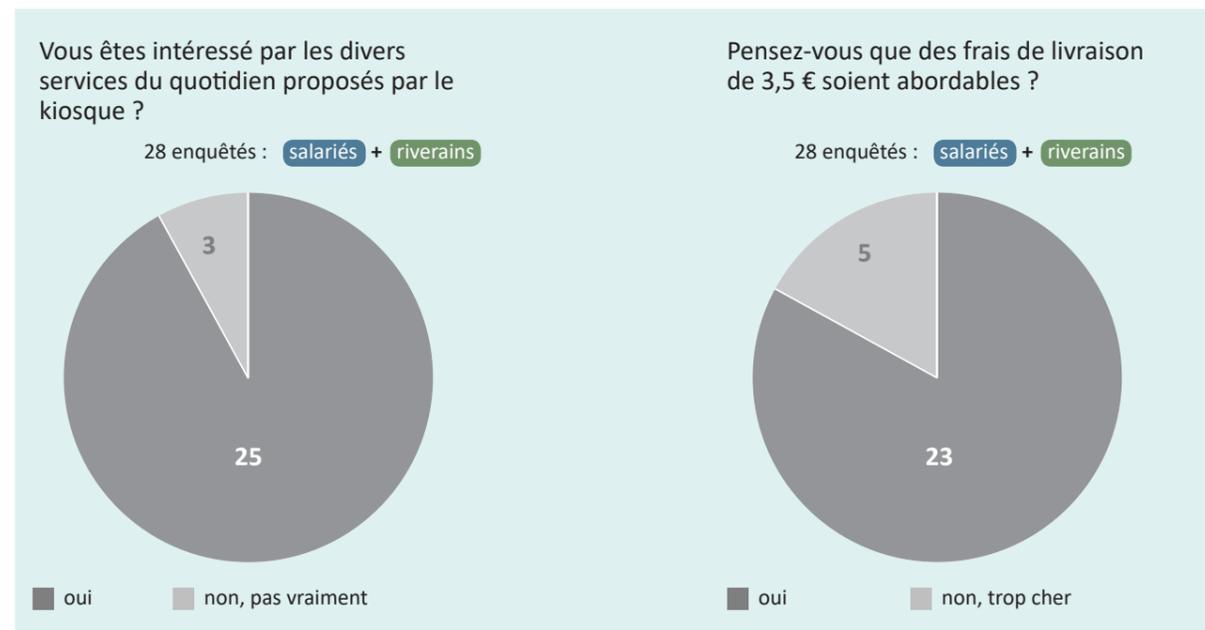
Les artefacts permettent d'animer les échanges avec les futurs usagers



RETOURS DE L'ENQUÊTE SUR «LE KIOSQUE AU SERVICE DU QUOTIDIEN»

L'enquête sur le premier scénario, «le kiosque comme plateforme de services quotidiens», s'est principalement adressée aux salariés en pause-déjeuner au Carré Marigny, ainsi qu'aux riverains se promenant au Carré Marigny et au Carré des Ambassadeurs le matin. Les salariés utilisant régulièrement des vélos pour leurs trajets domicile-travail ont manifesté un intérêt particulier pour le service de réparation de vélos, étant donné la pénurie de services de ce type dans le quartier. En revanche, les riverains, moins intéressés par le service de livraison que les salariés, ont montré un vif intérêt pour les services classiques de *Lulu dans ma rue*, tels que le ménage et le bricolage.

Certains enquêtés ont soulevé des questions sur la pertinence de l'emplacement du kiosque sur l'avenue basse des Champs-Élysées, plus fréquentée par les touristes que par les salariés. D'autres ont souligné que le montant minimum de commande (20 €) pourrait constituer un point de friction dans le parcours de l'utilisateur, nécessitant une organisation de commande collective entre les salariés. Bien que la plupart des enquêtés aient approuvé le système de consigne, ils ont souligné l'importance d'encourager les consommateurs à restituer les contenants, considérant cela comme le point de départ d'une boucle de réutilisation.



“ Il faudrait que le kiosque s'oriente davantage vers l'avenue Matignon et l'avenue Montaigne, car c'est là que se situent les bureaux. Les salariés ne traversent pas nécessairement l'avenue basse des Champs-Élysées pendant leur pause-déjeuner.

Salarié dans le secteur bancaire

“ Ma société vient de mettre en place un vestiaire collectif, comme de nombreux employés se déplacent à vélo. Un service de réparation serait particulièrement utile, d'autant plus qu'il n'y a pas d'offres de ce type dans le quartier.

Salarié dans le secteur de l'énergie renouvelable

“ J'aurais la possibilité d'utiliser le service de livraison grâce au système de consigne. De plus, je serais contente de contribuer à un geste écologique pour la planète. Par contre, je ne suis pas certaine que tout le monde soit prêt à le faire, car mes collègues sont tellement habitués aux barquettes jetables.

Stagiaire dans les ventes aux enchères

“ Mon entreprise ne propose actuellement que des cours de yoga, alors que de nombreux salariés s'intéressent à une pratique sportive plus variée. Il serait agréable de pouvoir participer à des activités sportives collectives avec un coach dans les jardins.

Salarié au sein d'un cabinet d'avocats

“ Le frais de livraison de 3,5€ me semble raisonnable compte tenu des avantages apportés par le service. De plus, ce coût fixe me paraît plus transparent que les frais d'Uber Eats, qui varient en fonction de la distance de livraison.

Salarié dans le secteur du conseil

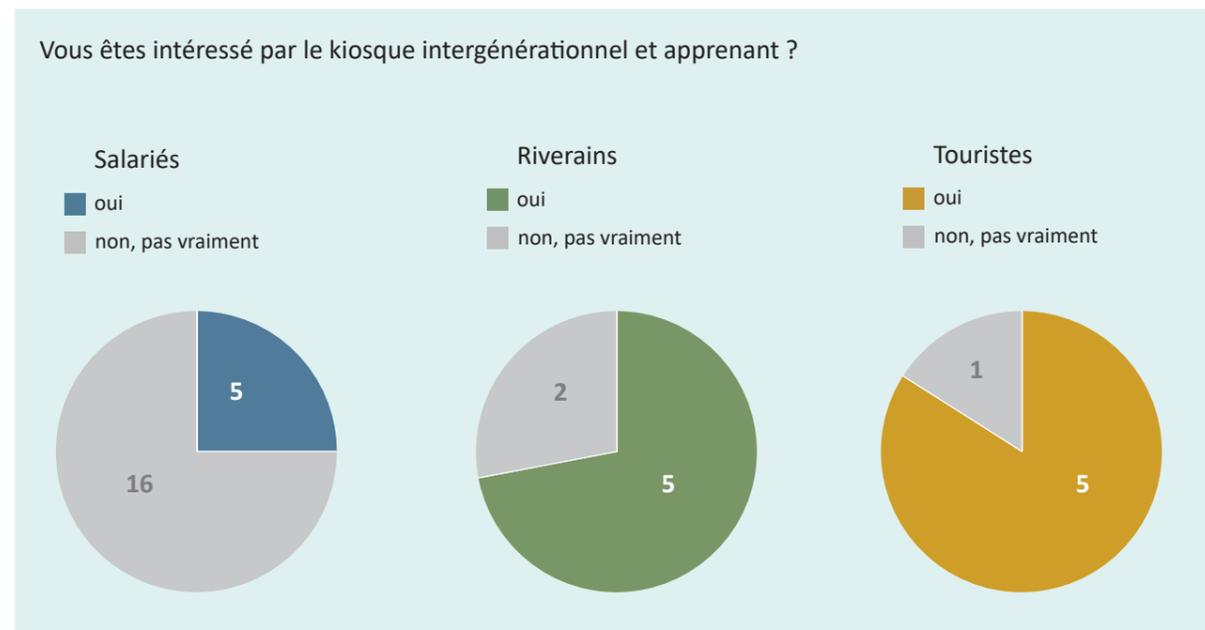
“ La commande minimum de 20€ peut sembler élevée pour une personne. En plus, il n'est pas toujours facile d'organiser une commande groupée avec les collègues.

Salariée dans les ventes aux enchères

RETOURS DE L'ENQUÊTE SUR «LE KIOSQUE INTERGÉNÉRATIONNEL ET APPRENANT»

Alors que les riverains et les touristes témoignaient d'un intérêt pour la ludothèque en plein air, les salariés présents sur les Champs-Élysées ne partageaient pas la même fascination. La plupart d'entre eux ont du mal à concevoir que la ludothèque puisse attirer les flâneurs parisiens sur les Champs-Élysées. Ce constat met en lumière la difficulté de changer l'imaginaire collectif des Parisiens concernant les Champs-Élysées. Bien que la présence d'une ludothèque en plein air contribue à la convivialité locale, il en faut plus pour susciter l'envie des Parisiens de passer leur week-end aux Champs-Élysées. Il est essentiel d'apaiser le trafic, de diversifier les commerces et d'aménager des espaces publics accueillants. Il serait donc judicieux de situer le projet de la ludothèque dans une perspective à plus long terme.

Ce constat conduit à une réorientation de la stratégie du projet, en optant pour un développement progressif en plusieurs étapes. Certains enquêtés exprimaient le souhait d'avoir une option de petite restauration à la ludothèque, mais cela est interdit par le protocole de *À l'Adresse du Jeu*. Ainsi, il serait nécessaire d'explorer des solutions conciliant les attentes des futurs usagers avec les exigences liées à l'activité d'une ludothèque.



“ Les enfants s'ennuient rapidement aux jardins, comme il n'y a qu'une aire de jeux minuscule. Ce serait génial si la ludothèque pouvait fonctionner même les jours de pluie.

Nounou des enfants du quartier

“ L'idée d'un espace de jeux pour tous est sympa. Mais, quelle est la différence avec le bar proposant des jeux de société ? Il pourrait être nécessaire d'offrir des boissons pour attirer un public plus varié.

Riverain

“ J'aimerais beaucoup venir déposer les jouets de mes enfants si la ludothèque se trouve juste à côté d'une station de métro. Par contre, je ne pense pas emprunter régulièrement les jouets, car ils sont quand même encombrants pour le trajet en métro.

Salariée dans un secteur d'assurance

“ Le week-end, je préfère emmener mes enfants à la ludothèque de mon quartier. Je viendrais, sauf si l'avenue des Champs-Élysées devient entièrement piétonne !

Salariée dans un secteur de la mode

“ La ludothèque en plein air me semble être une idée originale. Est-ce qu'elle propose la vente de petits gâteaux pour les enfants ?

Famille de touristes étrangers

“ Je ne suis pas certaine que la ludothèque fonctionne, car il n'y a pas vraiment de vie de quartier autour des jardins. De plus, les Parisiens ont tendance à préférer quitter Paris le week-end.

Salarié dans le secteur bancaire

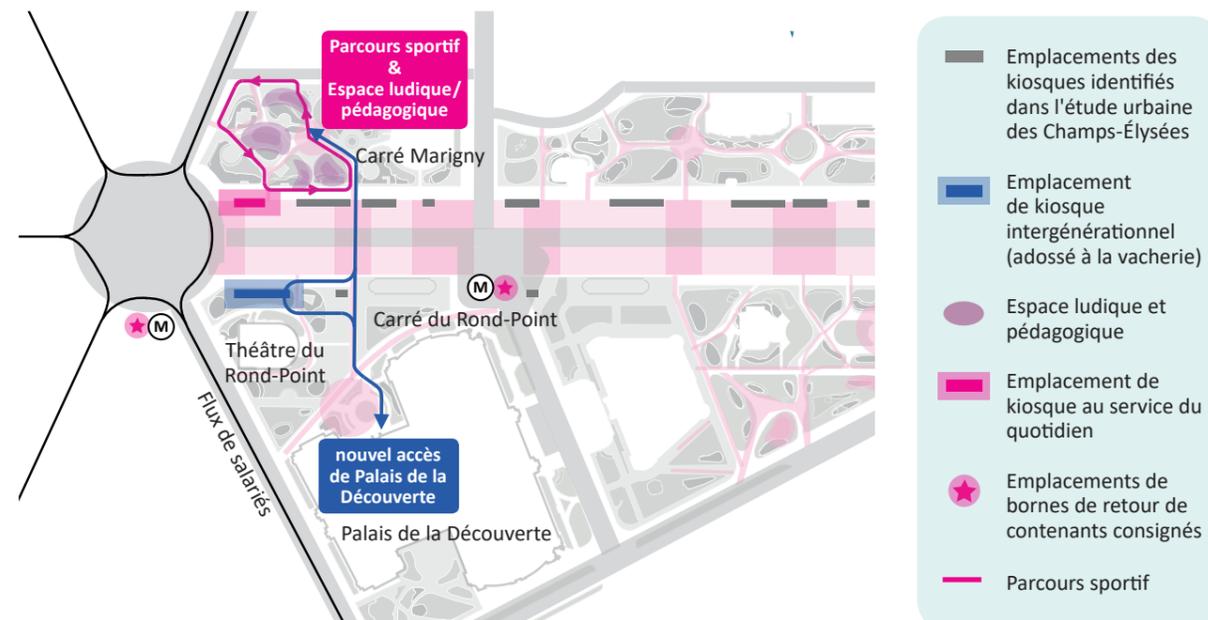
PISTES D'AMÉLIORATION SUITE À L'ENQUÊTE

1. Emplacements des kiosques profitant des flux

L'enquête m'a permis d'identifier l'emplacement stratégique pour un «kiosque comme plateforme de services quotidiens», destiné à exploiter au maximum le flux de salariés. Il devrait se situer à proximité du rond-point Franklin D. Roosevelt, là où se concentrent les arrêts de transport en commun. Parmi les emplacements des kiosques identifiés dans le cadre de l'étude urbaine des Champs-Élysées, celui dans le Carré Marigny, à proximité du rond-point, semble ainsi plus pertinent. De plus, le service «Lulu coach sportif» du kiosque pourrait contribuer à l'animation du parcours sportif du Carré Marigny proposé dans le cadre de l'étude urbaine. Des bornes de retour des contenants consignés pourraient être installées à proximité des stations de métro.

Concernant le kiosque intergénérationnel comprenant une ludothèque, il serait opportun de tirer parti du flux de familles et d'écoliers entre le nouvel accès du *Palais de la Découverte* et l'espace ludique et pédagogique suggéré dans l'étude urbaine. La ludothèque pourrait trouver sa place en s'adossant à la *vacherie anglaise* du Carré du Rond-Point, assurant ainsi une activité continue même

EMPLACEMENTS POTENTIELS DES KIOSQUES : SCHÉMA BASÉ SUR L'ÉTUDE URBAINE DES CHAMPS-ÉLYSÉES



en cas d'intempéries et mettant en valeur ce patrimoine historique. En outre, la présence du kiosque ouvrirait la possibilité de réorganiser l'espace situé à l'arrière du théâtre du Rond Point. Actuellement dédié au stationnement et à l'emplacement des poubelles, cet espace, bordé par une belle façade de théâtre, pourrait être mieux exploité. Enfin, cet emplacement faciliterait un partenariat avec l'équipe des médiateurs scientifiques du *Palais de la Découverte* et le *restaurant du Rond Point*, qui pourrait éventuellement proposer des petites restaurations aux joueurs du kiosque.

Les *vacheries anglaises*, des préaux destinés aux promeneurs en cas de pluie, ont été conçues par l'architecte Joseph-Antoine Boulard en 1883. Actuellement, celle du Carré du Rond-Point est souvent utilisée pour abriter des voitures de police, malheureusement dépourvues de projets porteurs.

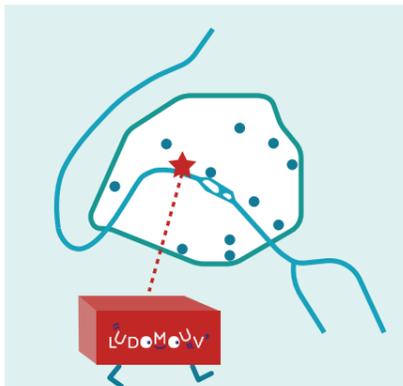


2. Kiosque intergénérationnel en deux étapes

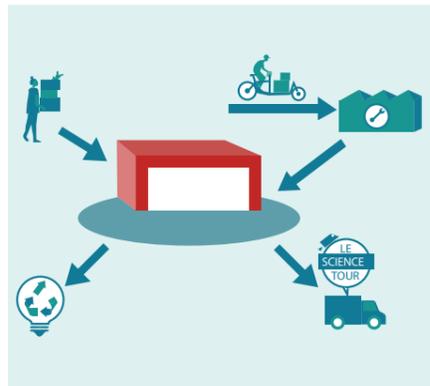
L'enquête a fourni l'occasion d'évaluer la désirabilité des deux scénarios de kiosque auprès des futurs usagers. Alors que les salariés montraient un intérêt pour le «kiosque au service du quotidien», visant à améliorer la qualité de vie au travail, leur intérêt était limité pour le «kiosque intergénérationnel et apprenant» abritant la ludothèque.

Il semble donc opportun de développer l'activité de la ludothèque en deux phases. Dans un premier temps, le site pourrait accueillir le dispositif existant de Ludomouv pour évaluer son attrait auprès des usagers potentiels tels que les riverains, les touristes et les établissements scolaires du quartier. Cela permettrait de recueillir des retours avant d'investir dans le projet de «kiosque intergénérationnel et apprenant», intégrant diverses activités en partenariat élargi. Ce projet, avec son architecture innovante, pourrait être concrétisé dans le cadre d'un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI).

Phase 1 : Ludothèque itinérante (Ludomouv)



Phase 2 : Ludothèque pérennisée (kiosque intergénérationnel et apprenant)



90 Dès les années 1970, des travaux universitaires en économie comportementale ont révélé que l'homo economicus n'existait pas, car les individus sont rarement rationnels dans leurs prises de décision. C'est ainsi qu'a émergé le concept de l'incitation douce, popularisé par l'économiste Richard Thaler (lauréat du prix Nobel d'économie en 2017) et le philosophe/juriste Cass Sunstein en 2008, à travers leur ouvrage intitulé *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*.

91 L'IDP est une association canadienne regroupant des industriels, dont la mission, depuis plus de 25 ans, est d'accélérer l'adoption de bonnes pratiques en matière de gestion de l'innovation, de développement de produits et d'écoconception.

3. Stimuler progressivement les usagers afin de promouvoir le fonctionnement optimal du service

Certains services et activités de kiosque dépendent étroitement de la participation des usagers. Par exemple, le service de livraison nécessite un léger effort d'organisation pour coordonner les commandes collectives entre les salariés, compte tenu du montant minimum requis pour assurer un revenu adéquat au livreur. De même, la boucle de réemploi des contenants et des jouets ne peut prospérer sans l'engagement des usagers qui restituent les contenants ou déposent des jouets inutilisés.

La méthode d'incitation douce, popularisée par Richard Thaler et Cass Sunstein,⁹⁰ semble particulièrement pertinente à mettre en œuvre. Selon l'Institut de Développement de Produits (IDP),⁹¹ il s'agit d'encourager l'individu à adopter un certain comportement sans chercher à le contraindre. Cette approche consiste à **organiser l'environnement de manière à ce que la personne adopte, presque inconsciemment, un comportement plus conforme à son intérêt.** (Loth, 2021) Cette méthode d'incitation subtile pourrait être intégrée aux différents points de contact du parcours usager.

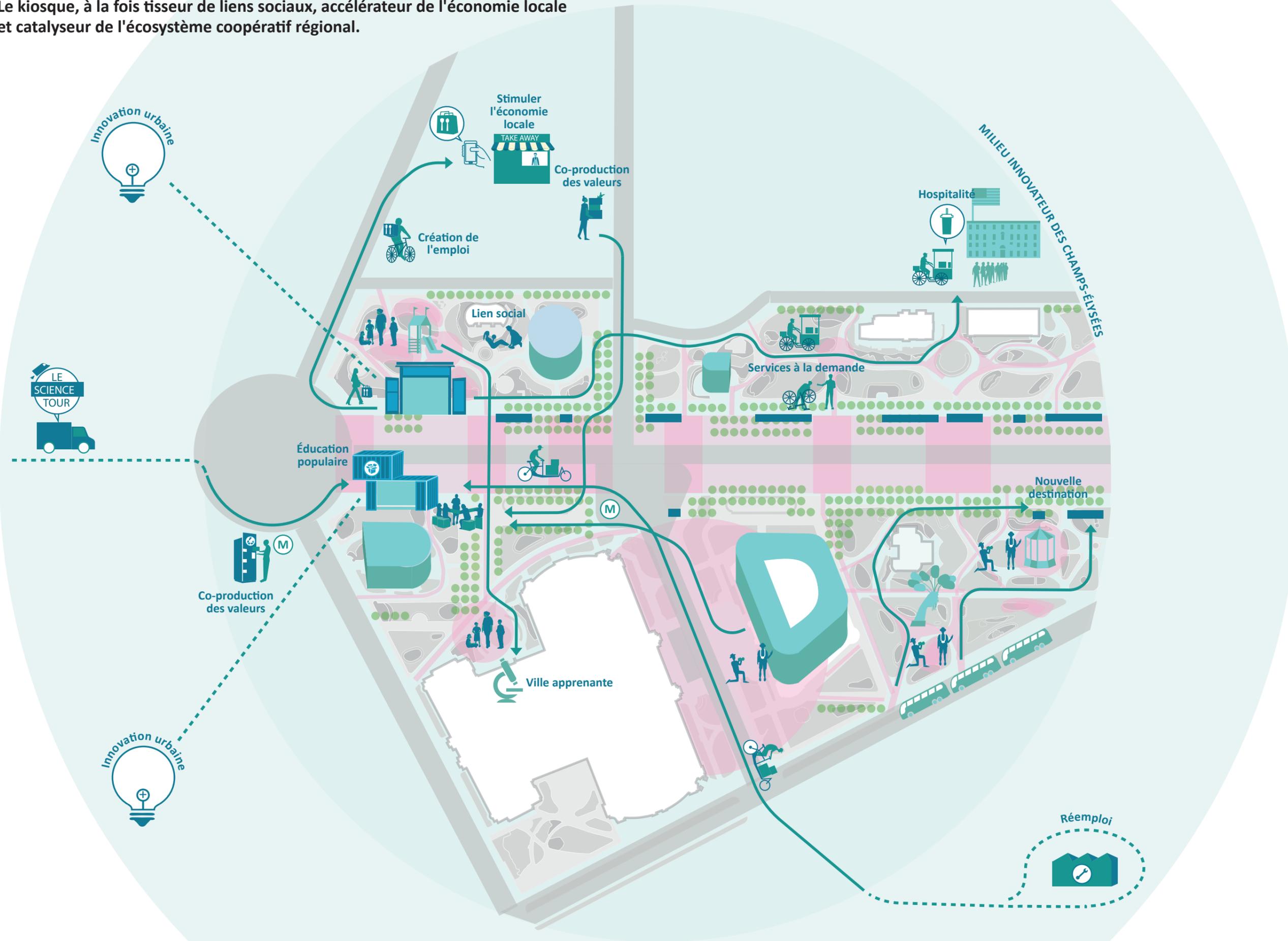
L'objectif est d'influencer le processus décisionnel des usagers en agissant sur des éléments clés du parcours de réemploi, tels que les contenants réutilisables, les bornes de retour, ou encore l'application, dans le but de **faire des usagers des partenaires actifs de la boucle de réemploi.**

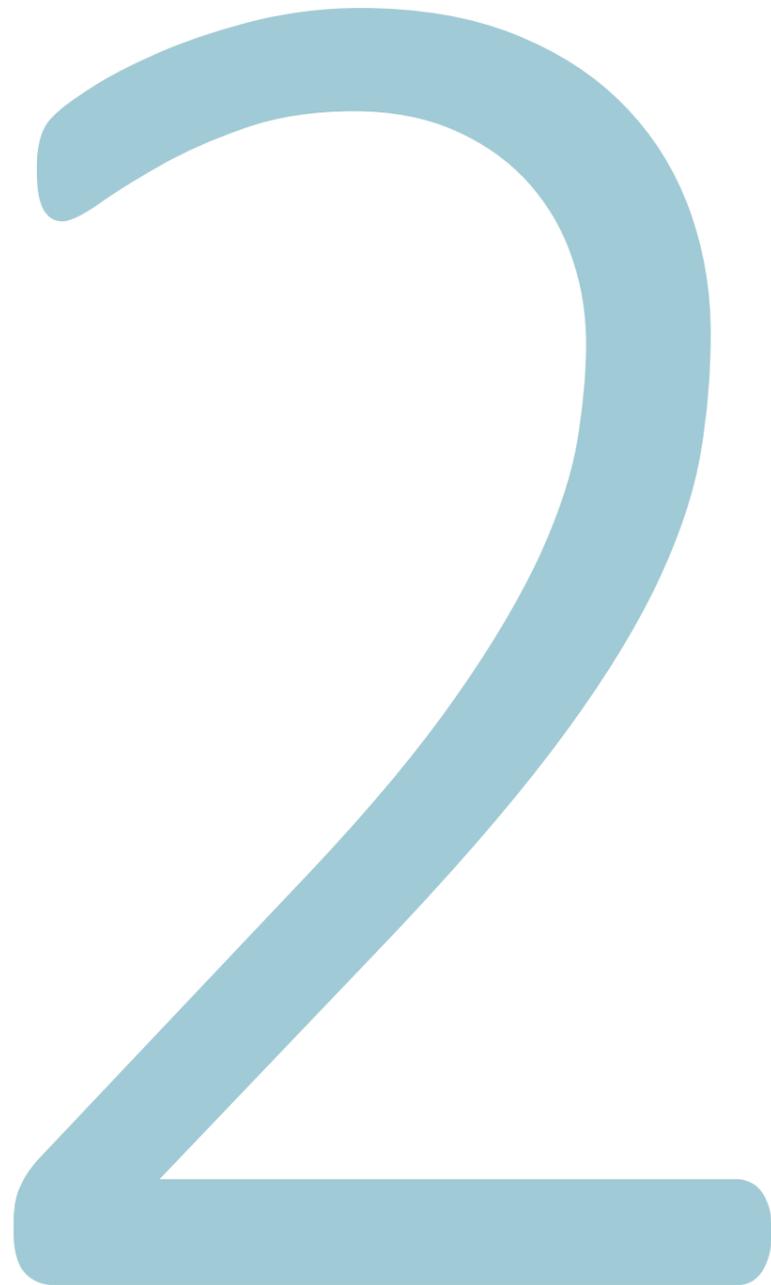
Les petits bonnets d'Innocent, une campagne lancée par le fabricant de boissons *Innocent*, illustrent une stratégie d'incitation douce visant à créer une communauté de soutien pour l'association *Les Petits Frères des Pauvres*. Source : Petits Frères des Pauvres, 2020



© Femme Actuelle

Le kiosque, à la fois tisseur de liens sociaux, accélérateur de l'économie locale et catalyseur de l'écosystème coopératif régional.





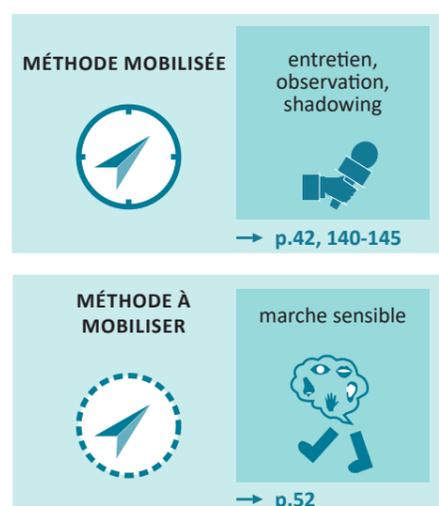
SYNTHÈSE DES MÉTHODES MOBILISÉES

En conclusion de l'expérimentation sur le projet urbain des Champs-Élysées, cette section résume les outils et méthodes utilisés jusqu'à présent et explore d'autres méthodes potentielles qui pourraient être mobilisées dans un contexte différent ou à la prochaine étape du projet urbain des Champs-Élysées.

1 S'immerger sur le terrain dès le début d'une étude urbaine

Il est essentiel de se plonger sur le terrain dès le commencement d'une étude urbaine. L'immersion sur le terrain devrait être explicitement incluse dans le cahier des charges de la mission d'étude urbaine. Car, cela permet de formuler la problématique en s'appuyant sur la réalité du terrain et d'**imaginer des solutions à partir d'une expérience concrète**. Il s'agit d'observer les usages et les usagers, une approche qui diffère du simple relevé de terrain orienté vers l'aspect morphologique de l'espace, telle que pratiquée par les architectes-urbanistes. La méthode de l'entretien non-directif a été largement utilisée dans le cadre de cette recherche-action, mais d'autres outils complémentaires peuvent s'ajouter, tels que la marche sensible.

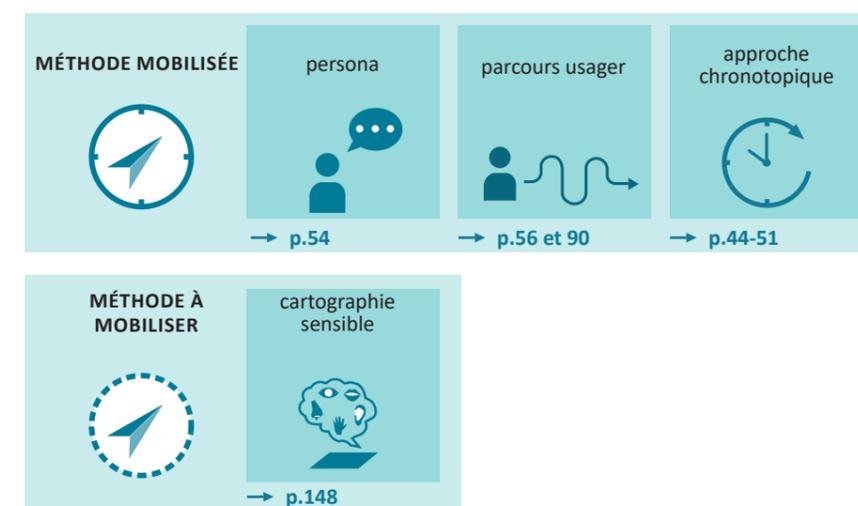
La marche sensible, un outil subtil, «part des impressions individuelles pour monter en généralité et donner des pistes d'amélioration.» (Delort et al., 2022, p.2) Elle offre aux habitants la possibilité d'intervenir directement en tant qu'acteurs centraux dans la première étape du processus de conception urbaine de leur quartier. Cela suscite une dynamique de groupe, un sentiment d'appartenance et le désir d'agir dans et pour le territoire. De plus, l'organisation de marches sensibles donne souvent aux collectivités l'occasion d'identifier des personnes-ressources, de potentiels moteurs au plus près du terrain, tels qu'un commerçant, une entreprise, un collectif, une association, etc. (Delort et al., 2022) Elle pourrait ainsi contribuer à **esquisser les contours de la coalition des acteurs capables de donner vie à un sens collectif de l'espace révélé par cette démarche**.



2 Utiliser des représentations dynamiques, narratives et sensibles pour établir un diagnostic qualitatif

Les outils de représentation classiques en urbanisme, tels que le plan ou la carte, sont limités pour exprimer l'expérience vécue des usagers. Il est nécessaire de dépasser une vision descendante et statistique du plan, et d'adopter des modes de représentation tels que le parcours usager, le persona, l'enregistrement sonore, etc., pour rendre compte **des données qualitatives du terrain**. Le parcours usager, en raison de son caractère narratif, offre la possibilité d'intégrer les différentes temporalités, événements ou anecdotes impactant l'expérience des usagers.

La cartographie sensible, une forme de restitution de la marche sensible, construit un récit collectif à partir des paroles, ressentis et émotions recueillis pendant la marche. Ces méthodes d'analyse et de représentation, privilégiant l'individu et sa perception de l'environnement, viennent enrichir les diagnostics classiques, souvent centrés sur des données quantitatives ou statistiques évaluant l'espace physique et fonctionnel (offre et accessibilité des transports, commerces, loisirs, etc.).

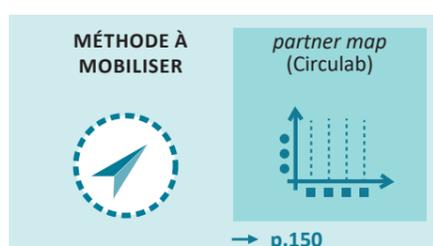


3 Étendre l'écosystème de coopération en cartographiant les parties prenantes

Un élément crucial pour assurer la durabilité des activités à impact social, comme celles de *Lulu dans ma rue*, réside dans l'élargissement des partenariats afin de mutualiser les ressources, les investissements et les connaissances. Par conséquent, il est indispensable de mener un **travail de sourcing** sur les partenaires potentiels, leurs offres et leurs modèles d'exploitation.

De nombreux acteurs et lieux d'innovation sociale sont répertoriés dans le cadre de projets métropolitains tels que *l'Arc de l'Innovation*,⁹² par le biais de plateformes d'innovation urbaine comme *Paris & Co*, ou encore à travers des appels à manifestation d'intérêt (AMI) tels que *TempO'*, qui se concentre sur l'occupation temporaire des friches urbaines de *l'Est Ensemble*. Cette démarche de sourcing peut également prendre la forme d'une analyse critique d'un dispositif étranger, comme le *Business Improvement Districts (BID)*.

Ensuite, la **représentation visuelle de l'ensemble des acteurs** permet d'analyser leurs relations, proches ou éloignées, leurs interdépendances et leurs différents niveaux d'engagement. Cette représentation anticipative offre ainsi des leviers pour faciliter la coopération et éclaircir la manière de lancer le projet à court, moyen et long terme. Dans le cadre de cette recherche, faute d'avoir un *BID* réellement constitué, la représentation a été simplifiée et a pris la forme d'un diagramme superposant l'écosystème existant du kiosque à celui élargi (voir page 79). À un stade plus avancé du projet, elle peut revêtir une forme plus complète. Parmi les divers modes de cartographie des parties prenantes, *Partner Map* de *Circulab*, qui permet de classer les acteurs à la fois dans les différentes étapes clés du projet et à l'échelle géographique, semble être l'outil le plus complet pour esquisser la feuille de route. (voir annexe)



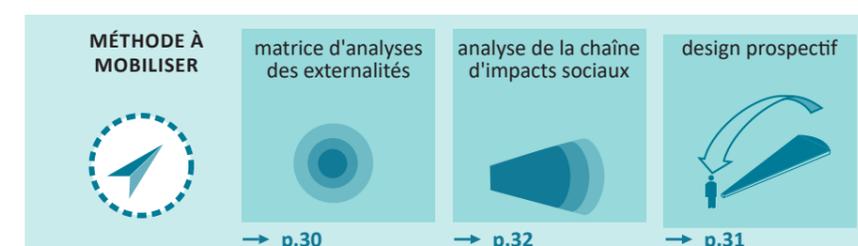
92 L'Arc de l'Innovation est un projet métropolitain lancé en 2015 par les territoires de Paris, *Est Ensemble*, *Plaine Commune* et *Grand-Orly Seine Bièvre*. Il repose sur la création d'une communauté de lieux et d'acteurs innovants dans les domaines économique, social et sociétal. (Ribeiro, 2018)

4 Intégrer les pistes de solution dans une perspective systémique

Les solutions spatiales ou de services élaborées lors de la phase diagnostic doivent être développées dans une perspective systémique, à savoir sur le long terme et à une échelle multiple. L'outil de conception de modèle économique *Sphères* permet de mettre en lumière les interactions entre différentes actions et acteurs dans l'activité économique, conditionnée par les contextes sociaux et environnementaux.

Par exemple, pour concrétiser la solution des contenants réutilisables du kiosque, *Lulu dans ma rue* et l'opérateur de consigne doivent persuader le restaurateur d'investir initialement. Cet investissement sera amorti dans le temps et finira par générer des économies par rapport aux contenants jetables. Le restaurateur doit également prendre conscience des impacts sociétaux liés à la solution des contenants réutilisables, tels que la valorisation du travail du livreur.

Alors que l'outil de conception de modèle économique *Sphères* peut être utilisé dès la préfiguration du projet, la matrice d'analyses des externalités et l'analyse de la chaîne d'impacts sociaux peuvent être mobilisées pour évaluer les premières expérimentations de la solution et partager l'objectif commun du projet. La méthode de design prospectif faciliterait la projection imaginative des parties prenantes pour anticiper les externalités. L'analyse de modèle économique, ainsi que des impacts, doit être actualisée à différentes étapes (conception, concertation, *Test & Learn*, etc.) et puis, à la suite de la réalisation, afin d'ajuster des solutions en fonction des besoins émergents et des changements dans le contexte social.



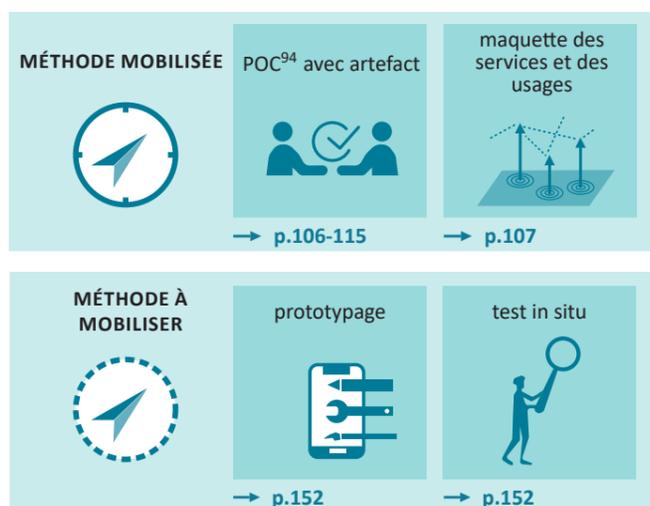
5 Tester, apprendre et faire évoluer les solutions en collaboration avec les usagers

La première piste de solution doit être validée en termes d'intérêt et de faisabilité, en recueillant les avis des futurs usagers et des partenaires potentiels. Elle doit ensuite être ajustée en fonction de leurs retours. Un artefact tel qu'une *maquette des services et des usages* pourrait faciliter les échanges avec les usagers et les partenaires.

Cette étape d'apprentissage revêt une importance cruciale pour le bon déroulement de la démarche *Test & Learn*, qui vise à expérimenter des futurs usages à l'aide de formes provisoires (donc réversibles) et économes avant leur production définitive.

Bien que l'urbanisme transitoire soit souvent considéré comme un terrain d'expérimentation de nouveaux usages avec les usagers, le sociologue Benjamin Pradel fait une distinction claire entre l'urbanisme *transitoire* et un urbanisme *de la transition*. Ce dernier porte une revendication supplémentaire, visant à ce que le projet temporaire ait une influence réelle sur le projet urbain final, intégrant les besoins révélés par les pratiques des occupants et des habitants pendant la phase de transition.⁹³

Ainsi, le sens d'une phase *Test & Learn* ne doit pas se limiter à l'expérimentation, mais vise également à former *des alliés de la transition* qui défendront tout au long du processus d'aménagement les qualités des pratiques expérimentées pendant cette phase.



⁹³ Selon Benjamin Pradel, contrairement à l'urbanisme de *transition*, le terme d'urbanisme *transitoire*, ayant permis de valoriser la vacance des lieux, n'aide pas à faire transiter l'espace. (Pradel, 2021)

⁹⁴ POC (proof of concept) désigne l'étape initiale de validation d'un projet. Elle consiste en une démonstration, grâce à des données et à des éléments tangibles, de l'applicabilité, de la faisabilité et de la viabilité de ce projet.



CONCLUSION

GÉNÉRER ET QUALIFIER DES VALEURS DANS UN PROCESSUS SOCIAL DE FABRIQUE URBAINE

Au fil de cette recherche-action, une image persistante habitait mes pensées : celle d'un engrenage complexe composé de trois rouages, l'«aménagement»,⁹⁵ le «design» et la «réflexion économique». Ces rouages s'imbriquent pour actionner la machine de la *fabrique urbaine*.

Selon Hélène Noizet l'expression *fabrique urbaine* désigne un **processus social** par lequel le tissu urbain se transforme.⁹⁶ Cette vision, à laquelle j'adhère pleinement, semble désormais largement partagée par les acteurs de l'aménagement, ouvrant la voie à de nouvelles approches telles que la *programmation ouverte* développée par le collectif Preuve par 7.⁹⁷

Pourtant, ces initiatives novatrices demeurent, semble-t-il, en marge des rouages décisionnels de la politique urbaine, souvent cantonnées à la sphère expérimentale sans franchir le cap de l'application opérationnelle. En tant que conceptrice d'espaces et citoyenne métropolitaine, je suis fréquemment confrontée à un écart perceptible entre l'espace conçu par les acteurs de l'aménagement et celui désiré par les usagers.

La découverte de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), à travers la formation «Accompagnateurs d'entreprises et de territoires à l'EFC» de l'ATEMIS, a renforcé ma conviction. J'ai réalisé que si l'on persistait dans le modèle économique classique, centré sur la rentabilité, la *fabrique urbaine* demeurerait prisonnière de processus marchands et standardisés, continuant à produire des espaces déconnectés des réels besoins.

Ainsi, la question du modèle économique de la *fabrique urbaine* s'est imposée comme une préoccupation centrale dans ma vie professionnelle.

Alors que la méthode du design gagne du terrain grâce à la mission *maître d'usage*, il m'est apparu que, dans mon domaine professionnel de la maîtrise d'œuvre, le design est souvent perçu davantage comme une recherche esthétique que comme une véritable science de la conception.

Cette situation me renvoie aux mots de Clément Gault, enseignant en design numérique. «Le design théorique anglo-saxon tend avant tout à développer de nouvelles méthodologies quand le design théorique dans son acception francophone s'interroge sur ce qu'est justement une théorie en design. Nous assistons à une **opposition entre le "comment" et le "quoi"**...»⁹⁸

95 La notion d'aménagement, telle que définie dans le dictionnaire Le Robert, fait référence à l'action de disposer et préparer de manière méthodique en vue d'un usage déterminé.

96 Selon Hélène Noizet, cette expression peut désigner un processus globalement impensé et diachronique, constitué d'une multitude d'interactions chronologiquement situées entre des configurations sociales et la matérialité morphologique d'un espace urbain (voies, parcelles, bâti, réseaux techniques). (Noizet, 2013)

97 Plutôt que de considérer qu'un programme architectural ou urbain se fait en amont du chantier et qu'il est déjà défini au moment où celui-ci commence, la Preuve par 7 met en place une occupation progressive du site du projet, avant le début du chantier. Cette occupation permet de révéler, par une présence et des activités sur le lieu, ses potentiels usages futurs, et de les intégrer au programme – qui reste ainsi ouvert. Chaque acte, chaque occupant, contribue à la programmation finale et à l'aménagement du bâtiment et permet de «tester» le programme. (La preuve par 7, 2019)

98 Gault, C. (2009, juin). Les implications culturelles du design et de ses théories. *La revue de design*. <https://www.larevuedudesign.com/2009/06/11/les-implications-culturelles-du-design-et-de-ses-theories/>

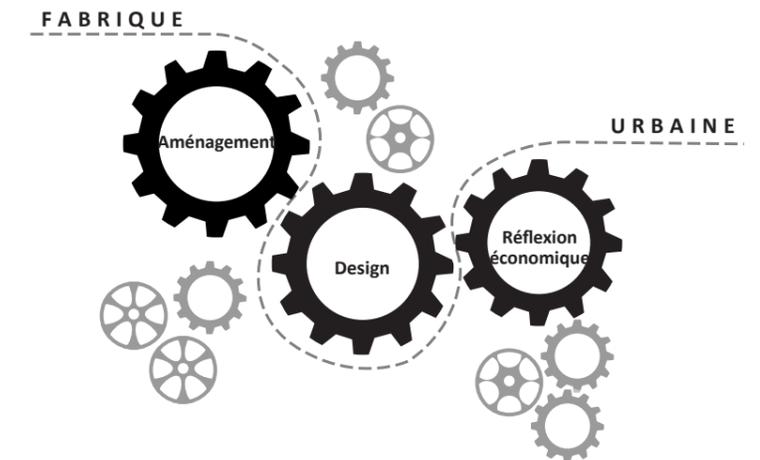
J'ai intégré la promotion du Mastère Spécialisé *Innovation By Design* en octobre 2022, cherchant à comprendre comment le design, dans toute sa diversité de pratiques, pouvait contribuer à faire évoluer le processus complexe de la *fabrique urbaine*. Au fur et à mesure du mastère, la **convergence entre l'approche du design et l'EFC** s'est affirmée de manière de plus en plus évidente.

Au cours de la recherche-action menée à l'agence *PCA-Stream*, mon objectif était d'**explorer le rôle du design au-delà de la maîtrise d'usage, le considérant comme une passerelle vers une approche économique plus systémique, itérative, coopérative et centrée sur les usagers, à l'image de l'EFC.**

Tout d'abord, une réévaluation de la définition de l'usage, élément central de ma réflexion, s'imposait. Cette notion, fréquemment abordée dans les discours médiatiques et politiques, demeure souvent ambiguë. À mes yeux, elle représente une expérience sensorielle, relationnelle et évolutive d'un lieu spécifique. L'approche empirique du design trouve pleinement sa légitimité en tant que **révélateur d'usage**.

Ensuite, en analysant les outils de conception de modèle économique, d'analyse des externalités et des impacts sociaux mis en place par les designers et les entrepreneurs, j'ai constaté la capacité du design à créer des conditions favorables pour agir collectivement vers une réflexion économique plus holistique. L'analyse critique sur la conception de modèle économique par les *canvas* m'a poussé à inventer l'outil *Sphères* permettant d'exprimer l'interdépendance des sphères écologique, économique et sociale.

Le design m'a initié à une observation minutieuse du quotidien et de l'ordinaire des Champs-Élysées, fréquentés par des milliers de visiteurs du monde entier. Cette discipline m'a permis de naviguer entre différentes échelles d'analyse, tant spatiales que temporelles, tout en questionnant la qualité de vie des salariés et la place des enfants, des catégories d'usagers souvent laissées de côté dans les études urbaines.



L'intégration de porteurs de projets d'utilité sociale dans les nouveaux kiosques était une évidence pour répondre aux besoins identifiés sur le terrain. Souvent confrontés à des défis financiers, ces porteurs de projets ont besoin de s'intégrer au réseau des acteurs de l'innovation sociale pour élargir leurs activités et leurs sources de revenus.

Dans un milieu où les initiatives innovantes naissent grâce à une dynamique d'apprentissage collectif, le rôle du design est crucial. En effet, le design, fondé sur la méthode d'essai-erreur, favorise une approche itérative.

La conception du modèle économique des kiosques, à travers le prisme du design, a permis d'élargir le cercle des acteurs en mettant en lumière leurs interactions. Cela a rendu tangibles les externalités et les impacts sociaux, tout en s'appuyant sur les récits et les expériences des usagers. La phase de *proof of concept* a confronté les scénarios de kiosques à la réalité du terrain, évaluant l'acceptabilité des nouveaux concepts par les futurs usagers et les partenaires potentiels. Elle a souligné la nécessité d'**accompagner une transition mentale et comportementale de l'ensemble des parties prenantes vers une approche économique plus vertueuse**. L'économie comportementale, incorporant la dimension psychologique du raisonnement dans l'analyse économique, apparaît comme un champ intéressant à explorer.

Les expériences qualitatives d'usagers relevées dans la mission de *réflexion économique*,⁹⁹ préfigurant de nouveaux usages d'espace avec une analyse du modèle économique au sens élargi, devraient persister tout au long du processus de la fabrique urbaine. Pour cela, la mission doit être suivie par une démarche d'évaluation des effets sociaux et environnementaux, souvent non quantifiables. L'enjeu consiste à **qualifier collectivement les effets plutôt que les mesurer**.

Alors que la valorisation des impacts immatériels est indispensable dans des démarches d'acquisition foncière et de négociations avec des investisseurs pour des projets à l'utilité sociale, ils ne sont pas suffisamment pris en compte dans les bilans classiques de projet urbain.¹⁰⁰ Brieuc Saffré de *Circulab* exprime ainsi, soulignant l'importance des valeurs non mesurables à qualifier :

L'approche d'évaluation repose largement sur des indicateurs quantitatifs, tels que le PIB, qui avait du sens dans les années 30 lors de son invention, mais qui en a moins aujourd'hui. Il est nécessaire de mettre à jour et de diversifier les indicateurs, en tenant compte de l'importance des indicateurs qualitatifs. En effet, à force de quantifier, des aspects essentiels non mesurables, tels que le bonheur des individus, sont souvent négligés.¹⁰¹

Ces constats ouvrent une nouvelle exploration à conduire : comprendre comment le design peut être mobilisé pour qualifier les impacts immatériels et ainsi contribuer à la fabrique urbaine?

99 La proposition d'une mission de *réflexion économique*, en conjonction avec la mission de *maîtrise d'usage*, a été suggérée à la fin du chapitre 1 (page 35) dans le but de développer la réflexion économique d'un projet urbain dès la phase d'études.

100 Le constat a émergé lors de l'atelier *Enjeux de valorisation des tiers lieux dans des démarches d'acquisition*, organisé dans le cadre d'une rencontre nationale sur le foncier culturel, coordonnée par La Main le 24/11/2023.

101 Le propos recueilli lors de l'entretien du 06/12/2023

4

ANNEXE

BIBLIOGRAPHIE

THÈSES

Gall, A. le. (2016). *Les épreuves de valuation dans le design de services innovants : le rôle des représentations visuelles* [thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes]. HAL. <https://theses.hal.science/tel-01492829/document>

Hallauer, E. (2017). *Du vernaculaire à la déprise d'oeuvre : urbanisme, architecture, design* [thèse de doctorat, Université Paris-Est]. HAL. <https://theses.hal.science/tel-01757036/document>

Pasquelin, B. (2016). *L'Économie de la fonctionnalité, un nouveau modèle économique pour accompagner la transition énergétique dans la construction tertiaire* [thèse de doctorat inédite, Université Paris-Diderot].

OUVRAGES

Aït-Touati, F., Arènes, A. et Grégoire, A. (2019). *Terra forma : manuel de cartographies potentielles*. Éditions B42.

Ashihara, Y. (1998). *L'ordre caché Tokyo, la ville du XXI^e siècle?*. Hazan.

Delannoy, E. (2021). *Permaéconomie*. Editions Wildproject.

Deleuze, G. et Guattari, F. (1980). *Mille Plateaux*. Éditions de minuit.

Deleuze, G. et Parnet, C. (2008). *Dialogues de Claire Parnet, Gilles Deleuze*. Flammarion.

Keynes, J. M. (1936). *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Payot.

Noizet, H. (2013). Fabrique urbaine. Dans Lévy, J. et Lussault, M. (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés* (2^e éd. pages 389-391).

Ries, E. (2012). *Lean start-up, adoptez l'innovation continue*. Pearson.

Paquot, T. (2022, janvier). *Pays de l'enfance*. Les éditions Terres Urbaines.

Passet, A. (1996). *L'économie et le vivant*. Economica.

PCA-Stream. (2021). *Champs-Élysées, histoire et perspectives*. Éditions Pavillon de l'Arsenal et PCA éditions.

Sennett, R. (2019). *Bâtir et habiter : pour une éthique de la ville*. CNRS éditions.

Silberzahn, P. (2014). *Effectuation, les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Pearson.

Stiegler, B. (1994). *La technique et le temps* (tome 1, La faute d'Épiméthée). Éditions Galilée.

Thaler, R. et Sunstein, C. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.

RAPPORTS, PUBLICATIONS GOUVERNEMENTALES, DOCUMENTS PDF AUTONOMES

ADEME. (2020, décembre). *Étude préalable à la mise en place de la filière REP Jouets*. ADEME. <https://librairie.ademe.fr/cadic/4918/etude-prealable-rep-jouets-2020-synthese.pdf>

ADEME et la Région Île-de-France. (2023). *Économie circulaire et plastique en Île-de-France : les dynamiques de réemploi et de recyclage*. ADEME. <https://librairie.ademe.fr/cadic/8090/Economie-circulaire-plastique-en-le-de-France-reemploi-recyclage.pdf>

Baraud-Serfaty, I., Rio, N. et Fourchy, C. (2018). *Quels seront les opérateurs de services urbains de la ville de demain*. Ibicity. <https://www.modeleseconomiquesurbains.com/telechargement-hs-saison-2>

Dubberly, H. (2005, mai). *How do you design?*. Dubberly Design Office. https://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_designprocess.pdf

Fondation Pro Juventute. (2019). *Rapport annuel 2019*. Fondation Pro Juventute. https://www.projuventute.ch/sites/default/files/2020-12/Rapport_annuel_2019.pdf

Gayet, L. et Ung, K. (2019). *Pour un urbanisme relationnel, Analyse des impacts sociaux et urbains de l'urbanisme transitoire*. Approches. <http://www.ecoquartiers.logement.gouv.fr/assets/articles/documents/pour-un-urbanisme-relationnel-analyse-des-impacts-sociaux-et-urbains-de-l-urbanisme-transitoire.pdf>

Rio, N., Josso, V. et Gréco, L. (2019). « Réinventer » les villes : effet de mode ou vraie transformation ? Collection Réflexions en partage. https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/reinventer_villes-web.pdf

Mussche, A. et Vincent, S. (2020). *Equipements publics : comment inscrire la maîtrise d'usages dans le processus du projet ?*. La 27^e région, Vraiment Vraiment, Département Val d'Oise. https://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2021/01/210111-Livret-maitrisedusages_V1.1_IMP-1.pdf

PCA-Stream. (2023, août). *Étude urbaine : réenchanter les Champs-Élysées*. PCA-Stream.

Tertre, C. du., Vuidel, P. et Pasquelin, B. (2019). *Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*. ADEME. <https://librairie.ademe.fr/consommer-autrement/986-developpement-durable-des-territoires-la-voie-de-l-economie-de-la-fonctionnalite-et-de-la-cooperation.html>

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Asheim, B.T. et Isaksen, A.** (2002, janvier). Regional Innovation Systems : the Integration of Local 'Sticky' and global 'ubiquitous' Knowledge. *Journal of Technology Transfer*, (Vol.27), 77-86.
- Baraud-Serfaty, I. et Rio, N.** (2016). Quand la valeur de l'immobilier glisse vers l'aval : contribution à une réflexion sur les nouveaux modèles économiques urbains. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 2016 (N° 84), 51-54.
- Benelli, N.** (2017). Le rôle des Business Improvement Districts dans la recomposition des activités de service public à New York. *Revue française d'administration publique*, 2017/3 (N°163), 521-530.
- Besson, R. et Gouteux, M.** (2021). Prendre la mesure des externalités des dispositifs créés par les acteurs du réseau national des arts hybrides et cultures numériques. *L'Observatoire*, 2021/2 (N° 58), 93-96.
- Boidin, B. et Zuindeau, B.** (2006). Socio-économie de l'environnement et du développement durable : état des lieux et perspectives. *Mondes en développement*, 2006/3 (N° 135), 7-37.
- Coppin, O.** (2002). Le milieu innovateur : une approche par le système. *Innovations*, 2002-2, (N°16), 29-50.
- Daidj, N.** (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ?. *Management & Avenir*, 2011-6 (N° 46), 105-130.
- Gwiazdzinski, L.** (2013). Urbanisme des temps, premières chorégraphies de la métropole hypermoderne. *L'Observatoire*, 2013-2 (N° 43), 3-8.
- Pepin, M., Tremblay, M. et Audebrand, L.** (2023). La Matrice du modèle d'affaires responsable : un outil pour la transformation socioécologique. *Entreprendre & Innover*, 2023/1 (N° 54), 27-41.
- Roque, M., Chirié, V., Martin, A. et Dumesny, R.** (2021). Le design systémique au service d'un projet innovant et complexe en e-santé. *Sciences du Design*, 2021-2 (N° 14), 42-54.
- Tertre, C. du.** (2007). Création de valeur et accumulation : capital et patrimoine. *Économie Appliquée*, tome LX (N°3), 157-176.
- Tertre, C. du.** (2009). Modèle industriel et modèle serviciel de performance. *Economies et Sociétés*, série « Economie et gestion des services », (N°4), 643-662.
- Tonnelat, S.** (2001, décembre). Times Square Business Improvement District. *Villes en parallèle : la ville aujourd'hui entre public et privé*, (N°32-34), 353-361.

ARTICLES EN LIGNE

- Delort, H., Leroi, P. et Soulard, O.** (2022, août). La marche sensible, un diagnostic en mouvement. *Note rapide de l'Institut Paris Region*, (N°951). https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/000pack3/Etude_2820/NR_951_web.pdf
- Diguet, C.** (2019, juillet). Les communs urbains, une notion pour repenser l'aménagement territorial?. *Note rapide de l'Institut Paris Region*, (N°813). https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1832/NR_813_web.pdf
- Gault, C.** (2009, juin). Les implications culturelles du design et de ses théories. *La revue de design*. <https://www.larevuedudesign.com/2009/06/11/les-implications-culturelles-du-design-et-de-ses-theories/>
- La 27e Région.** (2013). Les nouveaux usages de la médiathèque. *Territoires en résidences N°12*. https://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/Livret_lesnouveauxusagesdelamediatheque-light-130215025638-phpapp02.pdf
- Levy, L.** (2018, juin). L'action sur les territoires face au défi d'une temporalité ouverte : l'improvisation comme modèle pour l'action aménagiste ?. *Développement durable et territoires*, Vol. 9 (N°2). <http://journals.openedition.org/developpementdurable/12236>
- Gastine, L. et Desjardins, A.-L. (2018). Episode 3, ni ZAC ni MOP : l'APUI, la 3ème voie fait aussi recette en urbanisme. *URBANOVA*. <https://urba-nova.com/episode-3-ni-zac-ni-mop-lapui-la-3eme-voie-fait-aussi-recette-en-urbanisme/>
- Pradel, B.** (2021, mai). Du temporaire au transitoire, retour sur la prise en compte du temps dans l'urbanisme. *Millénaire3, Métropole de Lyon*. <https://www.millenaire3.com/ressources/2021/du-temporaire-au-transitoire-retour-sur-la-prise-en-compte-du-temps-dans-l-urbanisme>
- Ribeiro, M.** (2018, octobre). L'arc de l'innovation : un exemple de coopération souple. *Note d'Apur*, (N°136). https://www.apur.org/sites/default/files/documents/publication/etudes/note_136_arc_innovation_exemple_cooperation_souple.pdf?token=keUFrr14
- Rio, N., Josso, V. et Greco, L.** (2018, juin). Les « Réinventer » : un concours de programmation... sans programmiste ?. *Métropolitiques*. <https://metropolitiques.eu/Les-Reinventer-un-concours-de-programmation-sans-programmiste.html>
- Roman, P., Muylaert, C., Ruwet, C., Thiry, G. et Maréchal, K.** (2020, avril). Intégrer la territorialité pour une économie de la fonctionnalité plus soutenable. *Développement durable et territoires*, Vol. 11, (N°1). <http://journals.openedition.org/developpementdurable/17046>
- Trautmann, F., Josso, V. et Gréco, L.** (2020, juin). La mise en usage : de quoi parle-t-on ?. *Medium*. <https://lesensdelaville.medium.com/1-la-mise-en-usage-de-quoi-parle-t-on-ae7e95b7be1f>

PAGES HTML SPÉCIFIQUES À L'INTÉRIEUR D'UN SITE WEB

Avisé. (2023, octobre). *Innovation sociale : de quoi parle-t-on ?*. <https://www.avise.org/comprendre-ess/innovation-sociale-definition>

Les coursiers français. (2023). *Combien gagne un livreur Uber Eats en 2023 ?*. <https://lescoursiersfrancais.fr/faq-livreur/combien-gagne-un-livreur-uber-eats/>

Denoyer, J. (2023, février). *Deliveroo, Uber Eats, les coûts de la livraison*. <https://aucoeurduchr.fr/article/vie-pratique/deliveroo-uber-eats-les-couts-de-la-livraison/#:~:text=Le%20prix%20factur%C3%A9%20au%20client,5%2C99%20%E2%82%AC%20par%20mois.>

Enaut, J. -P. (2021, novembre). *La nouvelle vie des kiosques à journaux marseillais*. <https://mesinfos.fr/provence-alpes-cote-d-azur/la-nouvelle-vie-des-kiosques-a-journaux-marseillais-90787.html>

Faubry, A. (2022). *Retour d'expérience d'un atelier systémie*. <https://systemie.designersethiques.org/content/2-Rex-Dialog.html>

INSEE. (2017, janvier). *À Paris, un emploi salarié sur cinq dans les zones touristiques internationales*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2566276>

LDV Studio Urbain. (2021, novembre). *Diagnostics urbains : quel renouveau*. <https://www.demainlaville.com/diagnostics-urbains-quel-renouveau/>

Leroux, M. (2023). *Passer au réutilisable : c'est rentable !*. <https://www.bibak.fr/post/jetable-reutilisable-rentable>

Loth, P. (2021, mars). *Inciter les gens à agir mieux par le design : les nudges*. <https://www.idp-innovation.com/inciter-les-gens-a-agir-mieux-par-le-design-les-nudges/>

MédiaKiosk. (2021). *L'histoire des kiosques*. <https://www.mediakiosk.fr/lhistoire-des-kiosques>

Ne Rougissez Pas! (2018). *Ma ville et moi*. <https://nerougissezpas.fr/projets/proteiformes/ma-ville-et-moi/>

Le Parisien. (2017, octobre). *Paris : déçu par le nouveau modèle de kiosque, un syndicat appelle à la grève*. <https://www.leparisien.fr/paris-75/paris-decu-par-le-nouveau-modele-de-kiosque-un-syndicat-appelle-a-la-greve-26-10-2017-7356993.php>

Petits Frères des Pauvres. (2020). *Tricoteur solidaire : tout sur l'opération «petit bonnet, bonne action» avec innocent*. <https://www.petitsfreresdespauvres.fr/metstonbonnet>

La préfecture et les services de l'État en région Île-de-France. (2023, mars). *Lulu dans ma rue : rencontre d'une conciergerie sociale solidaire de quartier, Paris 15^e*. <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/ile-de-france/Actualites/Lulu-dans-ma-rue-rencontre-d-une-conciergerie-sociale-solidaire-de-quartier-Paris-15e>

La preuve par 7. (2019, novembre). *Manifeste de la preuve par 7*. <https://www.cerema.fr/system/files/documents/2021/02/manifeste-de-la-preuve-par-7-2019.pdf>

Urssaf. (2023, mars). *Exonération sur les activités physiques et sportives en entreprise*. https://les-aides.fr/aide/Yic_3w/urssaf/exoneration-sur-les-activites-physiques-et-sportives-en-entreprise.htm

Usbek & Rica. (2023, janvier). *Le design peut-il rendre la sobriété (vraiment) désirable?*. <https://usbeketrica.com/fr/article/le-design-peut-il-rendre-la-sobriete-vraiment-desirable>

CONFÉRENCES, COLLOQUES

ATEMIS. (2023, 8 mars). Réunion de la communauté des accompagnateurs de l'EFC.

Gall, A. le. (2023, 7 avril). Diverses approches de recherche en design, un cours dans le cadre du mastère Innovation By Design de l'ENSCI.

La Main. (2023, 24 novembre). Rencontre nationale sur le foncier culturel.

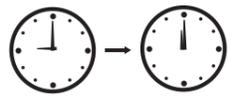
La preuve par 7 et Chaire de Philosophie à l'Hôpital. (15 septembre 2022). Le Laboratoire des Délaissés.

Saffré, B. (2023, 27 avril). Économie circulaire, un cours dans le cadre du mastère Innovation By Design de l'ENSCI.

LISTE EXHAUSTIVE DES PERSONNES INTERROGÉES DANS LES JARDINS DES CHAMPS-ÉLYSÉES

ENQUÊTE EN IMMERSION SUR LE TERRAIN

MERCREDI 31 MAI 2023



Carré des Ambassadeurs

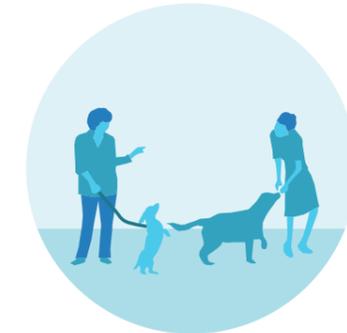
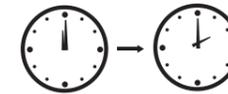
- Une femme attendant son rendez-vous au consulat des États-Unis avec son fils.
- Une Parisienne d'origine chinoise attendant son rendez-vous au consulat des États-Unis avec sa mère.
- Un homme habitant en province attendant son rendez-vous au consulat des États-Unis.
- Un Francilien d'origine anglaise attendant son rendez-vous professionnel.
- Une jeune maman anglaise avec ses deux enfants en bas âge.
- Une nounou d'origine d'un pays de l'Est avec un enfant en bas âge.

Carré de l'Élysée

- Un Parisien retraité se promenant dans les jardins des Champs-Élysées.
- Un Valentinois télétravaillant sur un banc en attendant son train.
- Des riveraines, une mère et sa fille, laissant jouer leurs deux chiens sur la pelouse.
- Une animatrice d'un centre de loisirs du 19e arrondissement accompagnant un groupe d'enfants.
- Un couple chinois pratiquant le tai-chi-chuan sur la pelouse.
- Une Parisienne observant le couple chinois avant de se rendre à son rendez-vous chez un médecin de la rue de Ponthieu.



- Une riveraine, avec son chien, assise sur la pelouse en attendant sa voisine et son chien.
- Un homme qui travaille dans le quartier promenant son chien pendant sa pause.
- Une agente d'entretien s'occupant de la propreté.
- Une salariée d'un kiosque alimentaire.
- Un groupe d'adolescents franciliens.

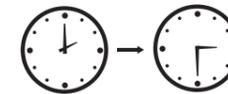


Grand carré du Battoir

- Des salariés qui travaillent sur l'avenue Franklin D. Roosevelt déjeunant sur la pelouse.
- Un groupe d'adolescentes originaires d'Izieu en vacances déjeunant sur un banc.
- Une maman américaine avec ses deux enfants adolescents se reposant sur un banc.

Carré des Ambassadeurs - Carré de l'Élysée - Théâtre de la ville - Carré Marigny - Théâtre Marigny

- Un régisseur du théâtre Marigny en pause déjeuner.
- Des salariés du quartier déjeunant sur la pelouse du Carré de l'Élysée.
- Des avocats qui travaillent dans le quartier déjeunant sur le parvis du théâtre de la Ville.
- Une caissière du théâtre de la Ville.
- Des salariés du quartier faisant un pique-nique en attendant leur collègue partie chercher des cafés.

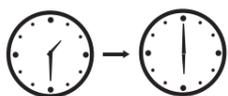


Carré Ledoyen - Square autour de Bouquet de Tulipes

- Une agente d'entretien s'occupant de jardinage avec un apprenti jardinier.
- Un couple de touristes allemands prenant des photos du Bouquet de Tulipes.



JEUDI 1 JUIN 2023



Avenue des Champs - Élysées au niveau de Carré Ledoyen

- Un couple senior italien assis sur le tronc d'un arbre, faute de place sur les bancs.
- Une famille mexicaine se reposant sur la pelouse.

Carré Ledoyen - Square autour de Bouquet de Tulipes

- Une agente du Petit Palais déjeunant sur le banc.
- Des salariés qui travaillent sur la rue Saint-Dominique déjeunant sur la pelouse.
- Un chauffeur de bus touristique attendant les élèves qui visitent le musée du Louvre.

Jardin des abords du Petit Palais

- Une Parisienne assise sur le banc en attendant la conférence au Petit Palais.
- Un agent du Petit Palais en pause cigarette.
- Un groupe d'adolescents américains se reposant sur la pelouse avant de visiter le musée du Louvre.
- Une salariée du quartier promenant ses chiens pendant sa pause.
- Un agent d'entretien s'occupant de jardinage.

Théâtre du Rond-Point

- Un caissier du théâtre.
- Un libraire de la librairie du théâtre.



Avenue Matignon

- Une galeriste de Christie's.
- Une galeriste de Perrotin Matignon.
- Une galeriste de Skarstedt Gallery.

Avenue Gabriel

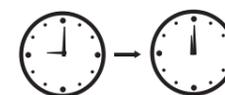
- Un marchand de timbres



Carré des Ambassadeurs - Carré de l'Élysée

- Une maman anglaise, habitant dans le quartier, se promenant avec son bébé et son chien.
- Une nounou d'origine philippine s'occupant d'un enfant en bas âge.

VENDREDI 2 JUIN 2023



Carré des Ambassadeurs

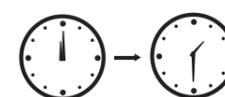
- Un Francilien attend sa femme qui a un rendez-vous au consulat des États-Unis.
- Une Parisienne d'origine vénézuélienne attend sa belle-mère qui a un rendez-vous au consulat des États-Unis.

Carré de l'Élysée

- Des enseignantes de l'école maternelle parisienne accompagnant leurs élèves lors d'une sortie scolaire.
- Un Francilien d'origine roumaine réparant son vélo sur le trajet entre son domicile à Maison-Alfort et son lieu de travail à La Défense.
- Un agent d'entretien s'occupant des travaux de jardinage.
- Un Parisien retraité traversant les jardins sur le chemin menant à la gare Saint-Lazare.

Carré Ledoyen - Square autour de Bouquet de Tulipes

- Une famille brésilienne prenant des photos devant le Bouquet de Tulipes.
- Un chauffeur de bus s'allongant sur un banc en attendant l'arrivée des touristes.

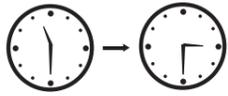


Cours-la-Reine

- Une enseignante de l'école maternelle parisienne et ses élèves déjeunant sur la pelouse après leur visite en Batobus.

ENQUÊTES POUR OBTENIR DES RETOURS SUR LES SCÉNARIOS DE KIOSQUES.

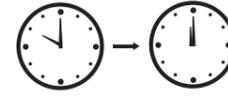
LUNDI 9 OCTOBRE 2023



Carré Marigny

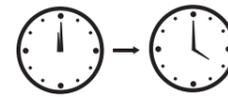
- Une nounou assise sur un banc dans l'aire de jeux, observant les enfants jouer.
- Des salariés d'une agence de publicité déjeunant sur un banc.
- Des salariés dans le secteur de l'énergie renouvelable déjeunant sur la pelouse.
- Des salariés dans le secteur du marketing déjeunant sur la pelouse.
- Des salariés dans un cabinet de consultants déjeunant sur la pelouse.
- Des stagiaires dans le secteur des ventes aux enchères déjeunant sur la pelouse.
- Une salariée dans un cabinet de consultants déjeunant sur un banc.
- Des salariées d'une marque de luxe déjeunant sur un banc.
- Un salarié dans le secteur bancaire déjeunant sur un banc.
- Une famille espagnole se reposant sur un banc.
- Un couple senior anglais se promenant.
- Une famille canadienne se reposant sur la pelouse.
- Un riverain lisant sur un banc.

MARDI 10 OCTOBRE 2023



Carré des Ambassadeurs

- Une nounou se promenant avec une poussette.
- Une riveraine de la rue de Miromesnil promenant ses chiens.
- Un riverain de la rue Saint-Honoré promenant son chien.
- Une nounou d'origine maghrébine s'amusant avec un enfant sur la pelouse.
- Une nounou jouant au ballon avec un enfant sur la pelouse.



Carré Marigny

- Un salarié du secteur informatique déjeunant sur un banc.
- Une salariée du secteur des ventes aux enchères déjeunant sur la pelouse.
- Un salarié d'un cabinet d'avocats déjeunant sur un banc.
- Une salariée du secteur des ventes aux enchères déjeunant sur un banc.
- Une salariée d'une marque de luxe déjeunant sur un banc.
- Des salariés du secteur bancaire déjeunant sur la pelouse.
- Des stagiaires dans une galerie d'art déjeunant sur un banc.
- Des salariés du secteur de l'assurance déjeunant sur la pelouse.
- Un salarié d'une agence de publicité déjeunant sur un banc.
- Des salariés du secteur des ventes aux enchères déjeunant sur la pelouse.
- Des salariés du secteur bancaire déjeunant sur la pelouse.
- Un salarié d'un cabinet d'avocats déjeunant sur un banc.
- Des riveraines promenant leurs chiens.
- Un couple de touristes hollandais dégustant des glaces sur un banc.
- Des parents italiens sont assis sur un banc dans l'aire de jeux.
- Une famille américaine se reposant sur la pelouse.

LISTE DES ENTRETIENS EFFECTUÉS POUR ALIMENTER LA RECHERCHE- ACTION

Mireille Alphonse

Maire adjointe en charge de la transition, de la démocratie alimentaire et de la cantine publique à la Mairie de Montreuil

Intervenante à l'ATEMIS, un laboratoire d'intervention et de recherche sur l'EFC

Isabelle Jeanneau

Directrice de *Nekoé*, un cabinet de design de service à Orléan mobilisant la démarche de l'EFC

Antoine Laurent

Responsable de la Ludomouv, une ludothèque itinérante gérée par l'association *À l'adresse du jeu*

Edouard Moreau

Designer urbain et fondateur d'*Orchestra Design*, un studio de design urbain basé à Paris et à Saint-Pétersbourg

Alexandre Mussche

Cofondateur et designer chez *Vraiment Vraiment*, une agence de design spécialisée dans la transformation publique

Emmanuel Nicoleau

Délégué général d'une Coopérative *baObab* à Saint Nazare accompagnant la transition écologique par l'approche de l'EFC

Brieuc Saffré

Cofondateur et président de *Circulab*, une agence de design et de conseil dédiée à la régénération des écosystèmes naturels, des territoires et des entreprises

Céline Steiger

Responsable des expérimentations urbaines chez *Paris & Co*

Christian Du Tertre

Economiste, professeur des Universités et cofondateur de l'ATEMIS, un laboratoire d'intervention et de recherche sur l'EFC

Stéphane Vincent

Cofondateur et directeur de *La 27e Région*, un laboratoire de transformation publique et de design des politiques publiques

Patrice Vuidel

Intervenant chercheur de l'ATEMIS, un laboratoire d'intervention et de recherche sur l'EFC

Président de la SCIC SA *La Butinerie*, qui porte une dynamique d'écosystème coopératif et de tiers-lieu au service du bien vivre alimentaire à Pantin

Pierre Wolf

Coordinateur de la ferme urbaine circulaire du *Trichon* à Roubaix, un projet pour le bien vivre alimentaire par l'approche de l'EFC

RÉFÉRENCE DES OUTILS MENTIONNÉS DANS LA RECHERCHE- ACTION

Cartographie sensible et participative : Ma Ville et Moi

À la demande de la Maison de Quartier des Quatre Chemins, qui souhaitait accroître sa visibilité au sein de la ville de Pantin, le collectif *Ne Rougissez Pas!* composé de graphistes, designers et cinéastes a opté pour une approche de cartographie sensible et participative.

Le collectif a organisé des ateliers participatifs, offrant aux habitants l'opportunité de décrire, repérer, se réapproprier, comprendre et explorer leur ville de manière différente. L'objectif était de co-créer une série de signalétiques fortes et facilement reconnaissables.

Ces ateliers ont généré plusieurs éléments complémentaires : un livre accordéon, des symboles repères sur la carte, des chemins en bois, des affiches, des fiches de souhaits. Toutes ces créations se sont imbriquées ou ont répondu au thème du quartier et de la déambulation individuelle.

Au fil de ces ateliers, les participants ainsi que les passants ont pu observer la construction et l'évolution de la signalétique grâce à la contribution dynamique de chacun.

DATES : Fin 2016 - Début 2017

LIEU : Quartier Quatre Chemins de Pantin (93500)

CONCEPTEUR : Collectif *Ne Rougissez Pas!*

PORTEUR DE PROJET : Maison de Quartier des Quatre Chemins

FINANCEURS : La Politique de la Ville et Est Ensemble



← Affichée devant la Maison de Quartier, la cartographie sensible nous encourage à découvrir le quartier d'une manière différente.



↑
La cartographie sensible donne à voir ce qui relève de l'invisible, du relationnel ou de l'imaginaire (individuel ou collectif). Des formes de représentations pertinentes de l'espace vécu sont explorées de manière collective.



Toutes les photos sont protégées par le droit d'auteur.
©Ne Rougissez Pas! / Source : Ne Rougissez Pas!, 2018

Cartographie des acteurs pour une économie génératrice : Partner Map

Le *CircuLab* déploie divers outils pour favoriser la transition vers une économie circulaire et régénératrice. Il met l'accent sur l'importance de connaître les acteurs et de les impliquer pour qu'ils puissent guider le changement. La *Partner Map* est ainsi un outil complet permettant d'identifier et de cartographier les parties prenantes afin de générer de la valeur à l'échelle locale.

Cet outil permet de classer les acteurs à la fois dans les différentes étapes clés du projet et à l'échelle géographique. L'axe horizontal décrit les différentes étapes de la chaîne de valeur considérée, de la conception à l'usage/valeur suivant(e). L'axe vertical sert à classer les acteurs en fonction de leur situation géographique, du local au mondial.

L'objectif est d'identifier les parties prenantes, anticiper les leviers pour faciliter la coopération, et clarifier les différents niveaux d'engagement afin d'impliquer les principales parties prenantes de manière efficace.

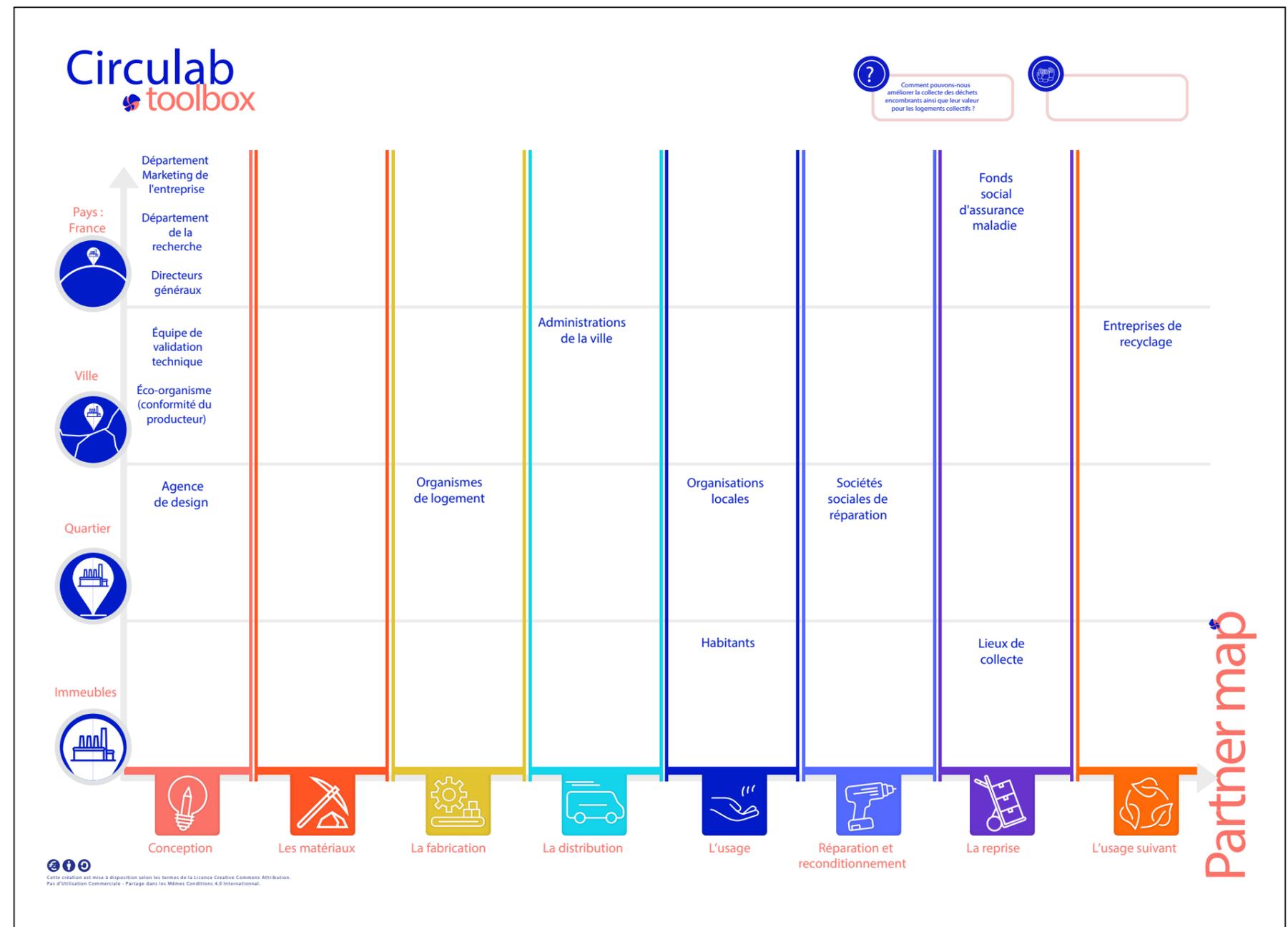
Un extrait d'un document *Circulab - Manuel d'utilisation du Circular Canvas*

© Circulab

DATES : publié en 2015

LIEU : Paris

CONCEPTEUR : Circulab



Prototypage pour amplifier les pratiques existantes : Malle-médiathèque

L'équipe de *La 27e Région* a largement mobilisé la démarche de prototypage lors de sa mission de préfiguration de la nouvelle médiathèque intercommunale de Lezoux. Leur approche s'appuyait sur des pratiques et initiatives déjà en place sur le territoire. Ainsi, un prototype de malle-médiathèque a été conçu pour exploiter une pratique existante de prêt de livres entre habitants, instaurée par des bibliothécaires bénévoles.

Rencontrant un franc succès, les malles-médiathèques se sont déployées progressivement sur l'ensemble du territoire, après une phase de test encadrée par les bibliothécaires bénévoles. Aujourd'hui, une dizaine de malles-médiathèques assurent un service de prêt dans les zones éloignées de la médiathèque intercommunale.

Impliquant les habitants dans le processus de design, ces derniers testent les prototypes, tandis que les bibliothécaires bénévoles veillent à la bonne diffusion des malles-médiathèques. Tous deviennent des *alliés* plutôt que de simples consommateurs de la future médiathèque, jouant ainsi un rôle clé dans la garantie de sa qualité.

Selon Stéphane Vincent, «La médiathèque est venue donner un toit aux pratiques existantes.»¹⁰² En effet, la médiathèque en tant que *pratique* existait déjà, amplifiée par la démarche de prototypage, bien avant que la médiathèque ne devienne un lieu accueillant ces pratiques de lecture.

102 Le propos recueilli lors de l'entretien du 13/03/2023

DATES : Juin - Novembre 2021

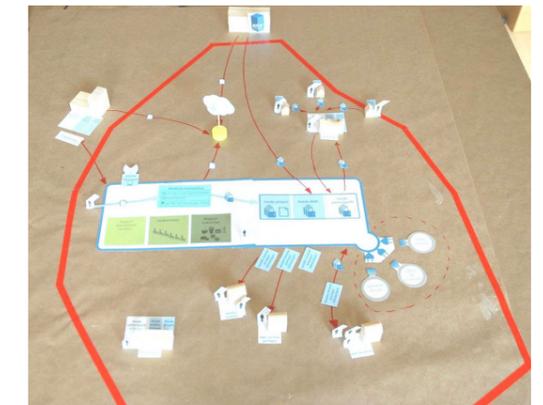
LIEU : Lezoux (63190), département du Puy-de-Dôme

CONCEPTEUR : L'équipe interdisciplinaire de la 27e Région

PARTENAIRES : La Région Auvergne, le Conseil Général du Puy-de-Dôme, la Communauté de communes Dore et Allier



← La malle-médiathèque itinérante chez les résidents qui assure le prêt de livres entre particuliers.



↑
→ La malle-médiathèque découle d'une réflexion collective menée lors de divers ateliers.



Toutes les photos sont protégées par le droit d'auteur.
© DTA, Elisa Dumay, La 27e Région / Source : La 27e Région, 2013

Aux chercheurs et designers de
l'agence *PCA-Stream*

Etienne Riot

Jirawan Wanaudom

Léone-Alix Mazaud

À l'équipe d'urbanistes de
l'agence *PCA-Stream*

Joséphine Stafford

Clément Rey

Gianvito Corazza

Zineb Katouf

Anna Chiambaretta

Aux intervenants et chercheurs
de l'ATEMIS

Christian du Tertre

Thierry Debuc

Aux enseignants du Mastère IBD

Xavier Lesage

Claire Lapassat

Silvia Dore

Et aussi, aux

Théo Riboud

Hee-Won Jung

Myriam Hammad

Claire Marin

Agnès Delbosc

Bruno Rossi

M E R C I

©Marie Ishizuka, 2023
Tous droits réservés.

Thèse professionnelle réalisée dans le cadre du
Mastère Spécialisé Innovation By Design, 2022-2023
École nationale supérieure de création industrielle
(ENSCI - Les Ateliers)

