

Vers le « quartier comme service » ou les métamorphoses de la proximité ?

Ecrire un article sur le logement et le quartier dans un numéro dédié à la « consommation » relève presque de la provocation tant le logement et, a fortiori, le quartier ne sont pas des biens de consommation ordinaires. Le logement est aussi un objet de politiques publiques (pour preuve, il existe un ministère du logement, alors qu'il n'y a pas de ministère des lessives par exemple) et le quartier est au cœur des politiques des municipalités. De plus, le « consommateur » d'un logement, et a fortiori celui d'un quartier, cumulent des casquettes : un locataire ou propriétaire de logement est aussi un habitant, un usager des services urbains, un riverain, un citoyen et ces multiples casquettes ne sont pas réductibles dans le « consommateur »¹.

Force en tout cas est de constater que l'on assiste à de nombreuses évolutions autour du logement et du quartier. Dans cet article, nous proposons de croiser deux constats : d'une part, le logement devient de plus en plus « comme un service », d'autre part : l'échelle du quartier devient plus importante que celle du bâtiment ou du logement. Il est alors tentant de se demander : et si on allait vers des « quartiers as-a-service » ? Se poser cette question visera toutefois moins à définir ce terme qu'à comprendre la rupture qu'il induit par rapport à la manière de fabriquer la ville aujourd'hui. Puis en nous interrogeant sur les futurs opérateurs qui pourraient se positionner sur ce « marché », nous ferons l'hypothèse que la notion de proximité devient de plus en plus structurante².

Premier constat : le logement devient de plus en plus « comme un service »

Le premier constat concerne le logement, et s'appuie sur plusieurs signaux faibles. A l'image de ce qui se passe dans de nombreux secteurs, tout semble indiquer que le logement devient de plus en plus « as a service ».

Everything as a service

Dans le jargon des professionnels, l'expression « as a service » fleurit depuis quelques années. Après la vague du « software as a service », on parle désormais de « mobility as a service », mais aussi de « space as a service »³, voire de « city as a service »⁴ et même de « campagne as a service »⁵. Dans une approche moins technique, on parlera de « nexflixisation » ou « spotifysation » de l'économie : désormais, le consommateur n'achète plus des DVD ou des CD (et même ne télécharge plus des fichiers MP3), mais visionne ou écoute les films « à la demande ».

Cette « servicialisation de l'économie » semble saisir tous les secteurs : « everything as a service » ! Dans sa version de base, ce « as a service » se confond avec l'économie de la fonctionnalité, avec comme effet, comme on l'entend souvent chez certains professionnels, le « passage d'une logique de capex à une logique d'opex » (les dépenses d'investissement laissent la place à des dépenses de fonctionnement). Mais, de plus en plus, elle franchit une étape supplémentaire : non seulement on bascule du produit vers

¹Elles peuvent même rentrer en contradiction les unes avec les autres. Par exemple, un propriétaire peut être tenté de mettre son logement en location sur Airbnb mais en tant que citoyen souhaiter un fort encadrement de ce type de pratiques.

² Cet article retrace une réflexion en cours d'approfondissement. S'agissant d'un « work in progress », toutes les réflexions sont bienvenues et peuvent nous être adressées à isabelle@ibicity.fr

³ <https://www.pluginplaytechcenter.com/resources/space-service-startups-shaping-trend/>

⁴ The campaign [City as a Service](#) — CaaS — is a collaboration between the City of Helsinki and a number of top tech companies looking for expats to fill their open positions.

<https://popupcity.net/observations/helsinki-becomes-the-worlds-first-city-as-a-service/>

⁵ <https://lamutante.substack.com/p/futurs-campagne-as-a-service>

le service (selon le fameux exemple que Michelin ne vend plus des pneus mais des kilomètres parcourus), mais désormais, on bascule du service à la solution (l'enjeu n'est plus de vous proposer de louer une voiture, mais de vous permettre de disposer du meilleur moyen pour répondre à votre besoin de mobilité à un moment donné, que cette solution prenne la forme d'une location d'une voiture utilitaire, ou d'un scooter, ou d'une place dans le train couplée à un taxi qui vous attend à la sortie). On peut aussi citer l'exemple de Leroy Merlin : « Nous sommes en train de devenir non plus un simple distributeur de produits, mais un vendeur de solutions pour l'habitat »⁶. Ainsi, le basculement « as a service » peut se définir comme un basculement usager-centrique. Dans la « *mobilité as a service* » (MAAS) par exemple, ce qui change, ce n'est pas le trajet que l'on fait, mais le service d'intégration de tous les modes que l'on utilise via une plateforme capable d'agréger les différentes formes de mobilité (transport collectif, mobilité partagée, VTC, vélo) et de proposer un système de paiement unique qui les agrège tous, sous forme d'abonnement. Au cœur du « as a service », on retrouve ainsi la logique d'abonnement (« économie de la souscription ») et la possibilité d'une ultra-personnalisation des offres⁷.

Delinéarisation des modes de vie

Si tout devient « as a service », il y a alors tout lieu de penser que le logement lui-même pourrait devenir « as a service ». D'autant que la manière d'habiter (traditionnellement, un logement sert d'habitat, même s'il peut aussi servir à travailler, à faire du sport, ou à se laver⁸) connaît de profonds changements sous l'effet de l'évolution des modes de vie. Dans « Petite Poucette »⁹, Michel Serres dressait le portrait-robot de l'étudiant d'aujourd'hui : « Son espérance de vie est, au moins, de quatre-vingts ans. Le jour de leur mariage, ses arrière-grands-parents s'étaient juré fidélité pour à peine une décennie. Qu'il et elle envisagent de vivre ensemble, vont-ils jurer de même pour soixante-cinq ans ? Leurs parents héritèrent vers la trentaine, ils attendront la vieillesse pour recevoir ce legs ». Les chiffres le confirment, on ne vit plus comme avant : en 15 ans, le nombre de ruptures a bondi de 63% ; un enfant sur dix vit dans une famille recomposée ; les Français déménagent en moyenne près de 5 fois dans leur vie (chiffre d'avant la pandémie)¹⁰.

Les graphiques ci-dessous résument bien cette évolution : avant la vie était comme ci ; maintenant elle est plutôt comme ça.

⁶ « Comment Leroy Merlin transforme son modèle » - Les Echos – 11 février 2021

⁷ « Numérique : jusqu'où ira la personnalisation des objets ? » - Les Echos – 8 mars 2021

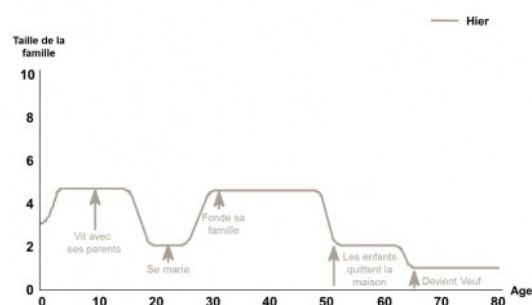
<https://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/numerique-jusquou-ira-la-personnalisation-des-objets-1296222>

⁸ Avec l'essor du télétravail, la pandémie a renforcé la fonction « travail » du logement. Mais elle était traditionnelle lorsque les gens habitaient et travaillaient au même endroit. Quant à la remarque qu'un logement sert à se laver, elle peut surprendre mais vise à rappeler que durant toute une partie du 20^{ème} siècle, la plupart des logements n'avaient pas de salles de bains – d'où l'existence des bains douches. Ceci renvoie (voir François Ascher) au fait que certaines fonctions rentrent ou sortent du domicile. Dans le même ordre d'idées, le cinéma est une activité extérieure quand on va au cinéma, une activité privée quand on fait du home cinéma ; l'école se fait désormais en dehors du domicile, mais cela n'a pas toujours été le cas.

⁹ XXX

¹⁰ Nous reprenons ici certains éléments, dont des chiffres, issus de notre article écrit avec Nicolas Rio et Clément Fourchy dans la revue Sur-Mesure : <http://www.revuesurmesure.fr/issues/habiter-des-desirs-au-projet-aujourd'hui-la-vie-est-comme-cela>. Plus largement cet article doit beaucoup aux réflexions menées avec Partie Prenante et Espelia dans le cadre de notre « étude sur les nouveaux modèles économiques urbains » (www.modeleseconomiquesurbains.com)

AUTREFOIS, LA VIE ÉTAIT COMME ÇA...



AUJOURD'HUI, ELLE EST PLUTÔT COMME ÇA...

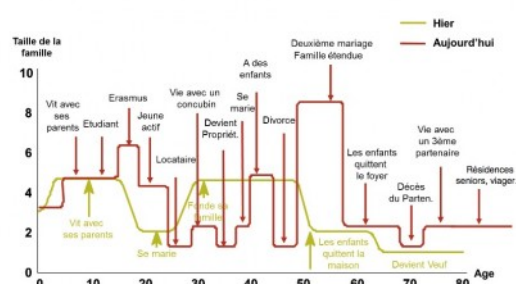


Figure 1 : Deux schémas extraits de la « Présentation investisseurs – Octobre 2017 » de Nexity

La pandémie pourrait même se traduire par davantage de fluctuations infra-annuelles : la semaine, le père de Petite Poucette télé-travaille quatre jours par semaine depuis la maison qu'il vient d'acheter dans le Perche et il se rend à Paris tous les mardi soirs pour sa réunion en présentiel du mercredi matin dans un co-living où il a réservé son appartement tous les mardis de l'année ou dans un appartement qu'il a acquis en « time sharing » avec d'autres personnes¹¹.

Ce constat d'une plus grande élasticité de la taille du ménage se combine avec une plus grande élasticité des revenus et des statuts professionnels. L'économie du logement en France reste fondée sur modèle d'emploi caractéristique de la seconde moitié du XXe siècle, avec une très forte proportion d'emplois salariés, et une progression faible mais continue des revenus des locataires et des accédants à la propriété. Or, avec la diminution du salariat et la montée des auto-entrepreneurs, travailleurs intermittents, polyactifs, et aussi des périodes d'interruption, la linéarité des revenus est de moins en moins assurée¹².

Vers le « logement comme service »

Ainsi, une offre de « logement comme service » consisterait à accompagner une personne sur tout ou partie de sa vie en lui permettant de disposer à tout instant du logement adapté à ses besoins du moment, qu'il s'agisse de la composition de son ménage, de ses revenus, de la localisation de son emploi (et du nombre de jours où il peut télétravailler), voire en fonction de la période de l'année, selon qu'il est en vacances ou chez lui¹³.

Autrement dit, l'opérateur de cette forme d'immobilier serviciel ne porte plus sur des biens localisés (un appartement, un immeuble ou un plateau de bureaux), mais sur des usages. La proposition de valeur consiste à pouvoir proposer à chaque usager un espace immobilier qui correspond à ses besoins du moment... et donc à adapter l'offre proposée à chaque fois que ses besoins évoluent.

Alors que la proposition de valeur d'un promoteur immobilier est de vendre, à un instant t , x mètres carrés de surface habitable à un client (qui deviendra alors propriétaire de ce logement, et l'occupera ou le louera), la proposition de valeur d'un « opérateur de logement comme service » consisterait à vendre

¹¹ Selon le principe du « time-sharing » dans l'immobilier de loisirs. Mais au lieu d'être « propriétaire » de son logement au ski 2 semaines par an, on serait propriétaire de son logement un jour par semaine.

¹² Cf. André Yché, Président du directoire de Caisse des Dépôts Habitat (ex-SNI)

¹³ Aujourd'hui, le logement évolutif a le vent en poupe : cloisons modulaires, loggia transformable ou grandes hauteurs sous plafond permettent d'adapter le logement à de nouveaux besoins. Mais cette recherche de modularité, qui joue sur le logement comme objet physique, atteint ses limites, précisément du fait de sa dimension physique. Le meilleur architecte ou promoteur pourra peut-être permettre d'agrandir un deux-pièces en cinq pièces mais assurément pas de transformer un logement à Paris en un logement à Nantes. Or c'est bien-là la proposition de valeur du logement comme service.

dans la durée un accès à un logement adapté à chacun des besoins du moment. Dit encore autrement, l'opérateur de trajectoire résidentielle assure le « *matching* » entre des offres de surfaces (dans le neuf comme dans l'ancien) et des besoins de surfaces. Son métier consisterait moins à produire et vendre des mètres carrés qu'à offrir à l'individu une agrégation, dans la durée, entre des fonctions qui jusqu'à présent étaient prises en charge directement par lui : recherche logement, revente ancien logement, négociation avec les banques, agent immobilier, notaire, etc.

Ce métier d'« opérateur de logement comme service » devrait se développer en lien avec les trajectoires de vie personnelles et professionnelles de moins en moins linéaires.

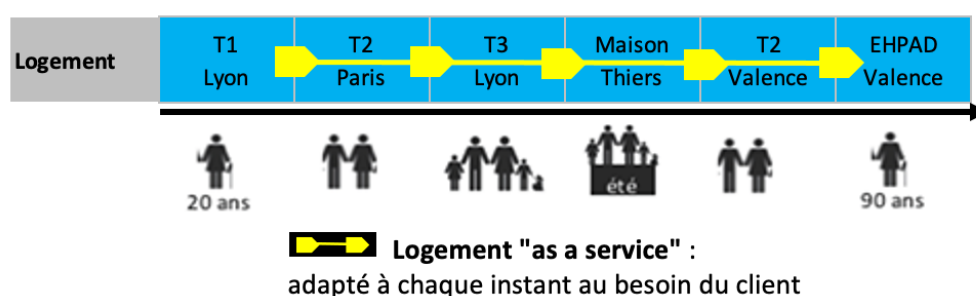


Figure 2 : le logement « as a service », ou le logement adapté à chaque moment de vie du client

L'analyse de l'évolution du premier promoteur français de logements laisse à penser que le virage est pris. Déjà, les deux graphiques ci-dessus (illustrations 1 et 2) étaient extraits du rapport de Nexity à destination de ses investisseurs de 2017 ; celui de 2018 va encore plus loin en déclinant la nouvelle proposition de valeur du groupe : « accompagner notre client tout au long de sa vie immobilière », l'accent étant mis sur la notion de parcours client.

Deuxième constat : l'échelle du quartier devient plus importante que celle du bâtiment ou du logement

Parallèlement à ce constat d'un logement qui pourrait devenir de plus en plus « comme un service », un autre constat s'impose : l'importance du quartier.

Du point de vue de l'habitant, la qualité du quartier devient plus importante que celle du logement

De plus en plus, pour le futur occupant d'un logement, la qualité du quartier semble devenir plus importante que celle du logement. Dans une récente étude, Ikea pointait l'importance accrue du quartier, deux-tiers des habitants affirmant préférer « vivre dans une petite maison dans un excellent emplacement par rapport à une grande maison dans un endroit moins idéal »¹⁴¹⁵.

On sait depuis longtemps que la proximité d'un bon établissement scolaire est un facteur de localisation lorsque la possibilité de s'y inscrire est conditionnée à l'adresse du domicile. Mais on peut faire l'hypothèse qu'au-delà de ces stratégies scolaires ou de recherche d'un certain entre soi, l'idée de l'appartenance à un quartier, quel qu'il soit, est en soi porteuse d'une certaine valeur. S'il fallait lui donner un nom, cette valeur ce serait sans doute la valeur de la proximité (on y reviendra dans la suite de cet article). Il nous semble en tout cas, qu'autour de cette valeur du quartier, ou de la proximité, deux attentes se combinent, lesquelles peuvent d'ailleurs partiellement se superposer. La première attente est celle de la convivialité en lien avec l'idéal, certes souvent un peu mythifié, du « village ». Une deuxième attente, en lien avec la recherche de convivialité, est celle de pouvoir partager des services et espaces, à la fois pour bénéficier de davantage d'aménités urbaines, mais également pour contribuer à cette recherche de

¹⁴ « Beyond four walls – A new era of life at home » - Life At Home Report in short – Ikea - 2018

¹⁵ Voir également : « Du logement à la ville : ce que préfèrent les habitants : Récit d'une enquête » – Alain Bourdin – Pauline Silvestre - Nouvelles éditions de l'Aube (4 mars 2021)

lien social. Les services et les espaces partagés ont plus que jamais le vent en poupe : 84% des Français se disent aujourd'hui prêts à les utiliser¹⁶.

Du point de vue des fabricants et gestionnaires de la ville, le quartier apparaît comme une maille plus pertinente que celle du bâtiment pour faire la ville.

Du point de vue des municipalités et des opérateurs qui fabriquent et gèrent la ville (notamment les aménageurs, les promoteurs, les opérateurs de services urbains), le quartier est une manière de « mutualiser » un certain nombre d'espaces et de services, et donc d'offrir plus de services à moindre prix. La mutualisation présente en particulier des avantages, environnementaux et/ou financiers¹⁷. C'est souvent le cas des services énergétiques ou des services de mobilité, qui reposent sur la mise en commun de places de stationnement voire de véhicules (voitures, vélos, trottinettes partagées...) : toutes choses égales par ailleurs, la réduction du nombre de places de stationnement constitue une importante économie pour le promoteur qui peut être répercutée soit sur les charges foncières versées à l'aménageur, soit sur les prix de sortie.

La mutualisation peut aussi présenter des avantages en termes de qualité de vie : elle peut rendre possible la mise en place de services de proximité, avec la conviction que la qualité du lieu tient désormais moins au bâti qu'aux prestations qu'on y trouve et aux liens sociaux qui s'y créent, et que l'animation du quartier est un élément clé de son attractivité – en lien avec les attentes des habitants évoquées ci-dessus. Les espaces (toitures partagées, rez-de-chaussée partagés, chambres d'amis partagées, etc.) et services mis en partage constituent de plus en plus ce que l'on pourrait appeler un « programme des équipements privés »¹⁸. A noter que s'il peut y avoir des espaces mutualisés sans gestionnaire, l'existence d'un tel acteur est souvent la garantie dans le temps d'un bon fonctionnement¹⁹.

Cette prise de conscience d'un nécessaire élargissement de leur échelle d'intervention est particulièrement forte chez les promoteurs. Alors que leur échelle d'intervention traditionnelle était celle de la parcelle, elle devient de plus en plus celle du macro-lot, voire du macro-macro lot. « Avant, c'était simple : les propriétaires (particuliers ou entreprises) s'occupaient de leurs immeubles, et les pouvoirs publics s'occupaient du reste. Désormais les lignes sont plus floues : qui sera demain le syndic de quartier ? D'ores et déjà, aucun grand projet de logements ou de bureaux ne peut voir le jour sans penser

¹⁶ #Infographie : Les Français en quête de la « ville-village » - Publiée le 07.07.19 par l'Observatoire de l'Habitat (ObSoCo, Nexity, Somfy, CDC Habitat) qui « permet d'appréhender les nouvelles manières d'habiter au regard des mutations sociétales ».

Urbagreen, une résidence de 417 logements, du studio au 5 pièces duplex, « qui dénote sur le marché immobilier francilien en offrant des services en plus ». « Ainsi, la vie s'organise autour d'un espace qui, à l'image d'un hall d'hôtel, accueille un régisseur, chargé d'accompagner les habitants dans leur vie quotidienne, et une partie des services proposés par la résidence. A Romainville, ils bénéficient pour leur part d'une salle de sport, d'un espace de coworking, d'une chambre d'hôtes, de véhicules en libre-service mais aussi de jardins partagés sur le toit de certains immeubles. « *Les gens veulent aussi pouvoir partager des choses avec les gens là où ils vivent* ». Il importe donc de ne plus simplement penser en termes de logements mais d'inclure dans toute réflexion les services de proximité qui permettront aux quartiers de prendre vie et de trouver leur place dans la ville résiliente ». <https://www.enviesdeville.fr/habitat/residences-avec-espaces-partages-une-nouvelle-dynamique-a-lechelle-du-quartier/>

¹⁷ Les avantages de la mutualisation sont à étudier finement, opération par opération. Ils dépendent beaucoup du mix fonctionnel (bureaux et logements fonctionnent selon des rythmes complémentaires). Les gains de la mutualisation doivent aussi être mis en regard des inconvénients qu'elle peut générer, notamment en termes de complexité de systèmes techniques ou de surcoûts de fonctionnement. Le bilan avantages/inconvénients de la mutualisation doit être fait pour chaque projet.

¹⁸ Selon la formule de Nicolas Rougé, *Une Autre Ville*.

¹⁹ D'où les réflexions autour des « opérateurs de services urbains » à l'échelle du quartier. Cf. notre note avec Nicolas Rougé : « Les aménageurs au défi du fonctionnement du quartier » - 28 février 2020 - <http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr/l-amenageur-au-defi-du-fonctionnement-du-quartier-a175.html>

à son environnement immédiat, sans proposer au quartier des solutions en matière de commerces, services, paysages et mobilités »²⁰.

Le quartier, échelle d'intervention plus pertinente que celle de la ville

Si l'échelle du quartier devient plus pertinente que celle du bâtiment pour faire et gérer la ville, elle apparaît également plus pertinente que celle de la grande échelle qu'est le périmètre communal ou intercommunal.

Les réseaux énergétiques à l'échelle d'un quartier sont à nouveau un bon exemple. Non seulement, il est plus pertinent d'organiser la distribution d'énergie à une maille plus large que celle du bâtiment pour jouer sur les effets de mutualisation (cf. notre point précédent), mais également, à l'inverse, dès lors que l'enjeu n'est plus seulement d'organiser la distribution d'énergie mais de penser la performance énergétique²¹, il est opportun de rétrécir l'échelle et de penser le réseau énergétique à une échelle infra-urbaine, celle du quartier.

Un autre exemple nous est donné avec les expériences de miniaturisation de certains réseaux ou activités, comme celle du compostage des déchets. La start-up les Alchimistes collecte ainsi les déchets alimentaires et les composte directement dans les quartiers, avec des micro-machines de compostage, de manière à limiter l'impact du transport et à relocaliser la gestion des déchets au plus près de leur production²². Cet exemple illustre également que certaines activités, chassées des villes par leur caractère nuisible, mais revisitées sous l'angle du lien social qu'elles génèrent, peuvent reprendre place en ville. Il illustre également les effets de la « révolution de la ressource »²³ : à partir du moment où l'opérateur de traitement des déchets se transforme en un opérateur d'économie circulaire, les activités de tri, ré-emploi, réparation deviennent des étapes nécessaires, qui peuvent générer du lien social. On peut ainsi imaginer que le futur opérateur de l'économie circulaire soit un animateur local, qui se situerait en marge du secteur marchand, et se positionnerait comme ensemblier d'une chaîne de valeur alternative²⁴. Plus largement, cette miniaturisation de certaines activités les conduit à prendre place dans la rue, au « pied des immeubles », on y reviendra.

Le quartier comme bouquet de services

Si on combine le point de vue de l'habitant et celui des opérateurs de la ville, on peut reformuler ce qui précède ainsi : le logement sert à se loger, mais le quartier permet de vivre. Le quartier correspondrait ainsi à un élargissement de l'offre « logement » par la composition d'un « bouquet de services » qui met l'accent sur les services associés au logement : services socles traditionnellement intégrés dans les charges de copropriété (entretien du bâti et des parties communes mais aussi eau et énergie) et services optionnels liés aux besoins des occupants (connexion numérique, services de mobilité, gestion des espaces mutualisés voire accès aux équipements culturels et sportifs, activités communes, offre scolaire et/ou petite enfance, etc.). L'immobilier se rapproche alors de l'hôtellerie, avec le principe d'un bouquet de services associés à une surface donnée, en extrapolant ce qu'on observe aujourd'hui avec le développement du co-working et des résidences de services.

²⁰ « Pour une refonte de l'espace public urbain » - Véronique Bédague (Directrice Générale Déléguée de Nexity) - Le Monde – 14-15 février 2021

²¹ www.modeleseconomiquesurbains.com

²² <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/tech-futur/les-alchimistes-levent-24-millions-deuros-pour-transformer-les-dechets-en-compost-1174675>

²³ Cf. le slogan de Suez

²⁴ Baraud-Serfaty I., Fourchy C., Rio N., « Quels seront les opérateurs de services urbains de la ville de demain ? », 2019 : www.modeleseconomiquesurbains.com

Quartier comme bouquet de services à l'habitant du logement

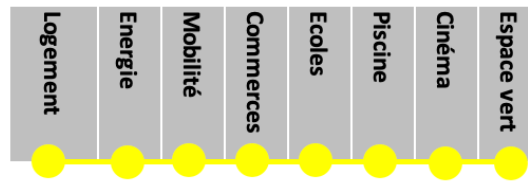


Figure 3 : le quartier « as a service » ou le quartier comme bouquet de services

Le succès du concept de la « ville du quart d'heure », développé sous la houlette de Carlos Moreno, illustre cette tendance. Certains de ses détracteurs diront qu'il ne propose rien de nouveau, ou qu'il n'est pensé qu'en termes d'accessibilité. Mais les illustrations de cette « ville du quart d'heure » (cf. ci-dessous) sont révélatrices de ce qui, selon nous, fait la force de cette approche : elle est profondément habitant-centrique, incarnant ainsi ce qui constitue une des principales ruptures des services urbains aujourd'hui²⁵.

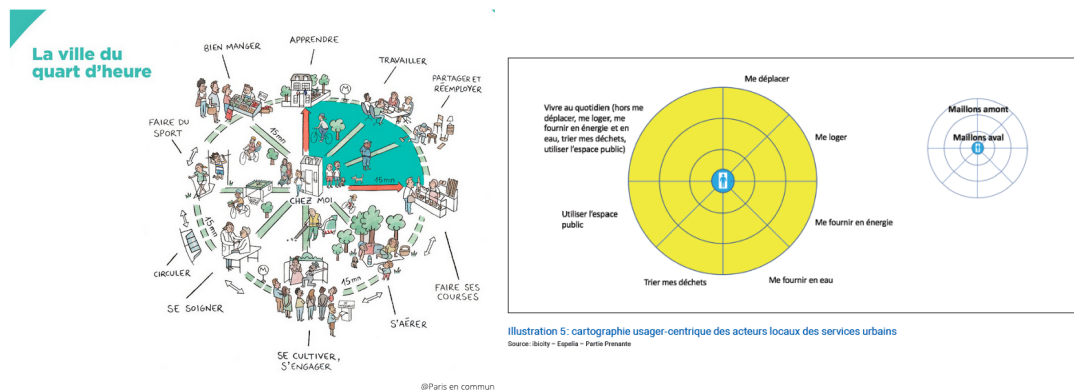


Figure 4 : La ville du quart d'heure, une approche usager-centrique du quartier (à gauche, une illustration de la ville du quart d'heure ; à droite, une cartographie usager-centrique des acteurs locaux des services urbains. Les deux schémas se superposent parfaitement)

Conséquence de l'évolution « as a service » du quartier : les frontières traditionnelles de la fabrique urbaine se brouillent

Le logement devient « as-a-service » et l'échelle du quartier devient la maille pertinente pour faire la ville : le croisement de ces deux constats suggère de caractériser le « quartier as a service » autour de deux axes : un axe horizontal correspondant à l'accompagnement du parcours de vie de chaque habitant et un axe vertical consistant à lui proposer, à chaque étape de son parcours de vie, le bouquet de services le plus adapté.

²⁵ « Qui gouvernera la ville (de) demain ? » - <https://www.modeleseconomiquesurbains.com/telechargement-rapport-saison-2>

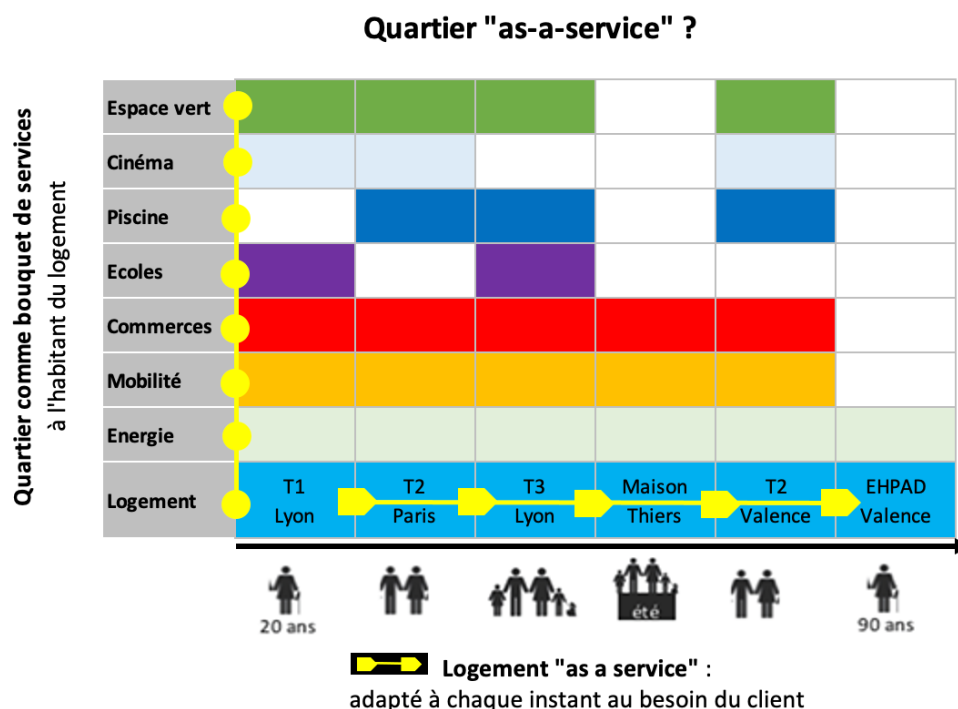


Figure 5 : Les deux axes d'un quartier « as a service »

Considérer le « quartier as-a-service » comme la combinaison de ces deux évolutions (le logement qui devient comme un service, et le quartier qui devient comme un bouquet de services pour l'habitant du logement), ne suffit pas à le caractériser, mais offre un éventail de possibles dont nous verrons (dans la dernière partie) comment il offre des opportunités de positionnement pour un certain nombre d'opérateurs. Cela permet également de souligner que les évolutions examinées ci-dessus brouillent radicalement les frontières traditionnelles.

Brouillage neuf-ancien

Un premier brouillage découle de l'évolution du logement vers un logement comme un service. Si la proposition de valeur d'un « promoteur devenant « opérateur de logement comme service » est de proposer à son client le meilleur logement correspondant à son besoin précis à un moment donné, on comprend bien que cet opérateur ne peut pas se contenter de vendre uniquement les logements neufs qu'il produit. Non seulement, il pourrait être pertinent, dans une logique client-centrique, de lui proposer des logements anciens, et pas seulement des logements neufs, mais il pourrait aussi être pertinent de lui proposer des logements neufs produits par d'autres promoteurs que lui²⁶.

Une conséquence est que les chaînes de l'immobilier neuf et de l'immobilier ancien qui étaient très dissociées tendent à se rejoindre de plus en plus. De plus en plus d'opérateurs immobiliers, à l'image d'Altarea-Cogedim, Nexity, Novaxia, ont d'ailleurs des structures dédiées à la réhabilitation d'immeubles anciens.

Brouillage infrastructures-services

²⁶ On peut faire l'analogie avec la SNCF qui, lorsqu'elle se « plateforme » en devenant « oui-SNCF », propose dans son bouquet de mobilité d'agréger des offres que non seulement elle ne produit pas forcément elle-même, mais qui peuvent aussi correspondre à des produits de nature différente (par exemple des taxis à la sortie de la gare).

Un deuxième brouillage est celui entre infrastructures et services. D'abord parce que la mise en place de certains services peut remplacer des infrastructures. Des services de mobilité partagée sont par exemple proposés à l'occupant d'un logement en lieu et place de la mise à disposition d'une place de stationnement²⁷. Ensuite parce que les acteurs de l'amont de la chaîne de l'aménagement et de l'immobilier (les aménageurs et les promoteurs qui s'arrêtaient traditionnellement à la livraison, respectivement, du quartier ou de l'immeuble, sont désormais obligés de s'intéresser au fonctionnement du quartier²⁸. On peut citer quelques exemples. L'aménageur de l'Ile de Nantes, la SAMOA, s'intéresse aux « nouveaux usages dans les opérations immobilières ». Récemment, le directeur adjoint de la SEMAPA déclarait : « on est passé d'un métier de fabrication de fonctions - logements, bureaux, voirie - à un métier de fabrication d'usages, c'est à dire : on habite, on travaille, on se divertit, on se détend, on se déplace et donc on se déplace de plusieurs façons, on travaille de plusieurs façons, on habite de façon évolutive dans sa vie »²⁹.

Brouillages entre secteurs

Un troisième brouillage renvoie à l'hybridation sectorielle, entre immobilier et énergie, ou immobilier et mobilité. Signe de cette évolution : la plateforme de petites annonces immobilières Bien'ici enrichit son outil de recherche : « Le site propose aussi de réaliser des recherches incluant le temps de transport entre son futur domicile et son bureau, et indique également si un logement dispose de la fibre et s'il est possible d'y télétravailler. Et prévoit d'introduire la visualisation des bornes de recharge pour les voitures électriques »³⁰. On assiste également à un brouillage entre les offres de services urbains et non urbains³¹.

Brouillage public privé

Un quatrième brouillage renvoie au brouillage entre privé et public. Non seulement, services publics et offres privées s'imbriquent de plus en plus³². Mais également, la frontière entre l'espace public et l'espace privé se brouille également.

Les injonctions des urbanistes à créer des « socles actifs »³³ ou à favoriser la « porosité urbaine » (ou « porosité du bâti ») témoignent de cette évolution. De ce point de vue l'évolution du trottoir est très

²⁷ « Echange stationnement contre services de mobilité », Le Lab Ouishare - Chronos, juillet 2018. « Dans ces projets, la réduction de l'offre de stationnement automobile est équilibrée par la fourniture de services de mobilité alternatifs à la voiture particulière (location de vélos à assistance électrique, plateformes d'autopartage, etc.). Ces services sont parfois proposés sous la forme d'allocation mensuelle complémentaire au loyer. Parmi les bénéfices mis en avant pour les usagers figurent la réduction du budget mobilité des ménages, la réduction du coût des projets pour les promoteurs qui permet de contenir le coût final du produit ou encore l'augmentation de la taille des logements et des espaces verts et de détente »

²⁸ Note avec Nicolas Rougé

²⁹ Frédéric Luccioni, Directeur Général Adjoint de la SEMAPA – Conférence Urban Lab. On peut également citer le DG de l'EPA Euroméditerranée : « la valeur d'usage l'emporte sur la valeur patrimoniale » et, en conséquence, « il faut suivre, non pas les systèmes constructifs mais ce qu'on met dedans » Hugues Parant lors de son intervention à la table-ronde sur l'aménageur 3.0 organisée par Léonard et La Fabrique de La Cité : <https://www.lafabriquedelacite.com/publications/profession-amenageur-3-0-qui-sera-lintegrateur-de-la-ville-des-usages-festival-building-beyond/>

³⁰ « Bien'ici réinvestit pour faire face à Leboncoin et SeLogger » - Les Echos – 11 février 2021.

³¹ On peut citer l'exemple d'Accor qui ne se contente plus seulement d'être un hôtelier, mais se développe dans les services de proximité (conciergerie, petit-déjeuner à emporter, expériences bien-être), avec son offre « Accor Local » : <https://www.accorlocal.com/> (« Profitez de l'hôtel sans y dormir »)

³² "Les métropoles au défi des nouveaux modèles économiques urbains", page 20 - <https://www.modeleseconomiquesurbains.com/rapport-saison3>

³³ « L'expression socle actif désigne les rez-de-chaussée des immeubles occupés par des activités commerciales, artisanales et autres qui apportent vie et dynamisme au quartier. Des socles actifs participent à la mixité fonctionnelle et à l'animation du quartier ». Source : <https://www.lyon-confluence.fr/fr/glossaire/socle-actif>

significative³⁴. De plus en plus, il devient le lieu de nouvelles pratiques habitantes : l'espace public se « méditerranéise³⁵ » et devient un prolongement du domicile. Même si le raccourci est rapide, les « 10 m² en bas de chez soi » que la Ville de Paris veut redonner aux Parisiens, en supprimant les places de stationnement, peuvent être lus comme une manière de compenser la diminution de 10 m² de la taille moyenne des logements en Île-de-France ces dernières années³⁶. Cette fonction ouvre sur la montée en puissance du « riverain » (*versus* l'habitant) et sur l'idée que les trottoirs, et plus largement les rez-de-ville (trottoirs et rez-de-chaussée), deviendraient de « nouveaux communs urbains³⁷ ».

Brouillage entre le client qui paye le service et l'utilisateur du service

Enfin, un cinquième brouillage concerne le client. Est-ce celui qui paye pour la consommation du bien ou quelqu'un d'autre ? Dans le logement as-a-service, l'occupant (ou l'habitant, qu'il soit propriétaire ou mono-locataire ou en co-living) devient au cœur du dispositif alors que jusqu'à présent, c'était la figure du propriétaire qui structurait les offres immobilières. Le programme « YouFirst » lancé en 2017 par Gecina en constitue un bon exemple : avec ce programme, « Gecina passe d'une approche B2B à une culture B2B2C pour les bureaux et affirme sa vocation à repenser la relation avec les utilisateurs de bureaux et de logements au-delà du bail »³⁸.

Ces évolutions renvoient au fait que dans l'économie numérique, ou dans l'économie usager-centrique, le lien direct avec le client devient clef. La manière de le conquérir est de lui proposer des offres sur-mesure, en temps réel et « packagées », agrégées sous forme de « bouquet de services ». La fréquence des interactions avec l'habitant-usager-consommateur doit permettre de mieux le connaître et de lui proposer les offres les plus adaptées à ses attentes. La nouvelle stratégie d'Accor est conçue en ce sens : « *Amazon a un contact avec ses clients environ deux fois par semaine, Facebook, trois à quatre fois par jour [...] Dans l'hôtellerie, nous n'avons que quelques interactions par an avec un même client* »³⁹.

Cette caractéristique incite à penser que le marché du logement (ou du quartier) pourrait dans les prochaines années se structurer en fonction d'une segmentation très fine des clients. Le distingo ne serait plus entre les opérateurs qui commercialisent des logements neufs versus ceux qui vendent des logements anciens, ou entre ceux qui vendent des services de logement versus ceux qui vendent des services de mobilité, mais entre ceux qui se centrent sur tel type de clients plutôt que sur d'autres, que ceux-ci soient profilés par âges, goûts, niveaux de revenus, comportements alimentaires, etc.

³⁴ On se permet de renvoyer à nos articles sur le trottoir, notamment : « Le trottoir, actif urbain stratégique » - Futuribles – Mai-juin 2020

³⁵ L'expression est employée dans Kévin Badeau, « Zéro parking : le nouvel avenir des villes », *Les Échos*, 1^{er} février 2021, <https://www.lesechos.fr> et renvoie à la description de Palerme dans Hélène Jeanmougin, « Habiter sans résider et résider sans habiter : gentrification et continuités populaires dans le centre historique de Palerme », *Métropolitiques*, 1^{er} février 2021, <https://metropolitiques.eu>

³⁶ Chiffre avancé par Christine Leconte (présidente du Conseil de l'Ordre des architectes en Île-de-France) lors de la table ronde « Le périurbain est-il l'avenir de la métropole ? », dans le cadre du colloque « Peut-on encore construire ? » organisé par l'EPFIF (décembre 2020), <https://construire-idf.epfif.fr>

³⁷ David Mangin, « Projeter et dessiner les rez-de-ville », *Urbanisme*, juillet-septembre 2019, n° 414. L'approche « rez-de-ville » invite à dépasser les catégories habituelles, entre domanialité publique et privée, mais aussi entre intérieur et extérieur. Par exemple, dans un contexte où le trottoir est rare et où les rez-de-chaussée sont parfois abondants (en tout cas vacants), certaines collectivités peuvent inciter à utiliser les rez-de-chaussée vacants pour développer du stationnement pour les vélos. Plus largement, il devient nécessaire de réfléchir à la manière dont des espaces privés peuvent contribuer aux politiques publiques (voir par exemple la mise en œuvre du plan Canopée par la métropole de Lyon pour augmenter la surface de voirie ombragée).

³⁸ <https://labrador.cld.bz/GECINA-Document-de-reference-2017/16/#zoom=z>

³⁹ Sébastien Bazin : « Le consommateur a pris le pouvoir » - Interview dans *Les Echos* – 14 septembre 2018 - <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/sebastien-bazin-le-consommateur-a-pris-le-pouvoir-238926>

S'interroger sur ce que serait un « quartier as a service » permet de constater plusieurs brouillages des lignes de démarcation traditionnelles de la fabrique urbaine : entre neuf et ancien, entre infrastructures et services, entre secteurs, entre public et privé, entre le client qui paye et l'utilisateur du service.⁴⁰

Quels opérateurs pour des « quartiers as-a-service » ?

Ce brouillage des lignes traditionnelles se traduira assurément par de nouvelles recompositions. Pour tenter d'en esquisser certaines, nous proposons de zoomer sur trois profils d'opérateurs existants qui demain pourraient faire évoluer leur positionnement et devenir, d'une manière ou d'une autre, des « opérateurs de quartier as a service » (assurément, il n'y a pas une figure unique « d'opérateur de quartier as a service », on l'utilise ici davantage comme un mot-valise qui permet d'imaginer de futures évolutions stratégiques).

Première figure : le promoteur qui déborde sur la rue

Une première figure correspond à l'évolution déjà évoquée des promoteurs immobiliers dont l'échelle d'intervention passe de la parcelle au macro-lot voire du macro-lot au quartier. La maîtrise foncière est un facteur d'agrégation, qui permet à ces opérateurs immobiliers d'émerger comme agrégateurs de nouvelles offres de services, autour notamment de l'énergie, de la mobilité et des services de conciergerie, et devenir ainsi des opérateurs de quartiers « as a service », au sens d'opérateurs de services urbains à l'échelle de quartier⁴¹.

On peut aussi imaginer que ces opérateurs choisissent d'intervenir sur l'espace public lui-même, quand bien même ce ne serait pas eux qui l'auraient, dans le cadre de macro-lots par exemple, fabriqué. La récente tribune de la Directrice Générale Déléguée de Nexity dans le Monde peut être lue comme un indice de cette évolution. Elle y écrit : « Concevoir, financer, entretenir et sécuriser ces nouveaux espaces publics ne sera pas une mince affaire. Par exemple, planter et entretenir des arbres est autrement plus compliqué que couler du bitume. Il faudra de l'argent pour transformer l'espace public, et il faudra des compétences pour le gérer et l'entretenir. Dans ce nouvel agencement, les acteurs privés seront sans doute mis à contribution. Ma conviction est que, pour les professionnels de l'immobilier, ce changement d'échelle du bâtiment au quartier va se poursuivre. Demain, les décideurs publics continueront à décider mais, après avoir inventé la délégation de service public, ils inventeront une forme de délégation de l'espace public. Les opérateurs d'immeubles deviendront opérateurs de quartiers, portés par de nouveaux dispositifs juridiques et financiers »⁴².

Plusieurs dispositifs pourraient effectivement être proposés par ces opérateurs (sans dire pour autant qu'ils soient souhaitables), par exemple : des concessions d'espace public façon gestion déléguée de la plage de La Baule par Veolia ; ou des dispositifs de type « Business Impact District » à l'anglo-saxonne⁴³. On peut aussi imaginer que le promoteur propose à la collectivité de prendre en charge la gestion de l'espace public devant l'immeuble qu'il réalise (à l'image des riverains qui doivent nettoyer le trottoir ou le déneiger). Dans le dispositif traditionnel où le promoteur disparaît après la livraison de l'immeuble, ceci suppose que ces obligations soient reportées sur les futurs propriétaires de l'opération immobilière, ou bien que le promoteur se positionne davantage sur les maillons de détention et d'exploitation.

Deuxième figure : l'opérateur de la « proximité comme service »

⁴⁰ On pourrait aussi rajouter un sixième brouillage, entre gratuit et payant. Cf. notre note pour le Réseau National des Aménageurs : « La gratuité de la ville » : <http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr/la-gratuite-de-la-ville-a192.html>

⁴¹ Et qui sont donc d'autant plus essentiels que l'aménagement et l'immobilier ne peuvent plus se contenter de produire des mètres carrés mais doivent permettre de vivre dans ses quartiers, et donc d'activer des usages

⁴² « Pour une refonte de l'espace public urbain » - Véronique Bédague - Le Monde – 14-15 février 2021

⁴³ Sur ces dispositifs, on se permet de renvoyer à notre note pour le Réseau National des Aménageurs :

Un deuxième type d'opérateur nous semble en voie d'émergence et correspondrait à une hybridation entre deux opérateurs qui se développent fortement : les conciergeries de quartier et les plateformes de livraison à domicile.

Depuis quelques années, on assiste à la multiplication des « conciergeries », que l'on peut définir comme des « offres de proximité et de services visant à faciliter le quotidien ». Quelques exemples : « Lulu dans ma rue », qui se présente comme une « conciergerie solidaire », la « maison des proximités » à Rennes, les « Sècheries » à Bègles, la « Conciergerie et vous » à Amiens, etc.. De nombreux acteurs considèrent désormais ces conciergeries comme un nouveau maillon stratégique à maîtriser : les aménageurs (pour livrer un quartier géré et animé), les promoteurs (pour livrer des bâtiments gérés et animés), des bars et commerces (pour renforcer leur offre de proximité), des hôtels et résidences services (pour améliorer les services proposés), les syndicats, les bailleurs, les sociétés de services...⁴⁴.

Parallèlement, on assiste à l'essor des plateformes de livraison à domicile : de plus en plus, « la livraison de repas rime avec celle des courses à domicile », et de nouveaux écosystèmes se mettent en place. Ainsi Deliveroo s'est allié avec Casino tandis que Uber Eats a noué un partenariat avec Carrefour : désormais, « un coursier d'une plateforme de livraison de repas peut aussi bien apporter un burger ou une pizza qu'un paquet de pâtes, des yaourts et du dentifrice ». Leur promesse, « Delivery to your door »⁴⁵, invite à se demander si la livraison à domicile ne serait pas la forme la plus aboutie d'une certaine « proximité » (quoi de plus proche que chez soi que sa propre porte ?). D'une certaine manière, « proximité » et « quotidien » (les courses « du quotidien ») deviendraient synonymes. On pense alors aux « super-app », que visent à devenir des acteurs comme Uber ou Google Maps, des applications qui ont comme caractéristique que « comme pour un Chinois, si vous vous levez à 8H00, vous êtes en train de l'utiliser à 8H05, puis toutes les cinq minutes tout le reste de la journée »⁴⁶.

L'hybridation entre les conciergeries et les plateformes de livraison à domicile correspondrait ainsi à une nouvelle proposition de valeur, la « proximité-as-a-service ». Un exemple nous est donné par l'opérateur américain REEF, qui a levé en novembre dernier 700 millions de dollars auprès d'investisseurs : il utilise les « espaces urbains sous-utilisés en centres de quartier, en particulier les places de stationnement, pour « connecter les gens à des biens, des services et des expériences sélectionnés localement » grâce à la « puissance de la proximité » (The power of proximityTM)⁴⁷. Dans cet exemple, les échelles « locales » et « globales » s'entremêlent, avec ce paradoxe d'une « proximité » opérée par des plateformes internationales.

Troisième figure : l'organisateur non marchand du pair-à-pair

Une troisième figure d'opérateur se distinguerait des deux premières en ce qu'elle relèverait d'une économie largement non marchande. Comme la deuxième figure, elle relève d'une logique de plateforme⁴⁸ au sens où comme les « marchés biface » caractérisés par Jean Tirole, elle repose sur

⁴⁴ Source : Le Sens de la ville

⁴⁵ Le nouveau nom donné par Panorama Group, le pionnier des « dark kitchens » (restaurants virtuels conçus pour la livraison) à cette activité en plein essor est « Devor », un raccourci pour « Delivery to your door »

⁴⁶ "Facebook, WeChat, Grab, Go-Jek... : quand s'ouvre l'ère des super-applications" - Les Echos - 5 août 2019 - Nicolas Richaud et Alice BURGAT.

⁴⁷ <https://targetglobal.medium.com/connecting-the-world-to-your-block-backing-reef-technologies-1-billion-investment-round-42ff0bce49a7>. Voir également le site internet : <https://reeftechnology.com/>

⁴⁸ On peut distinguer deux types de plateformes : celles qui influent sur les transactions et les autres. Les plateformes opérant sur des marchés bifaces se distinguent des revendeurs ou intermédiaires classiques par l'existence d'interactions entre les deux faces du marché (par exemple, plus il y a d'hébergeurs chez Airbnb, plus cela attire d'hôtes, et réciproquement), et l'absence de contrôle sur les modalités de commercialisation du bien ou du service (ce n'est pas Airbnb qui fixe les prix : les modalités sont définies par l'hébergeur, c'est-à-dire par une des faces du marché et non par la plateforme, qui fournit simplement l'espace de « rencontre » nécessaire aux deux groupes d'utilisateurs). La particularité des plateformes est ainsi qu'elles reposent sur un modèle

l'existence de deux faces de « clients » (les voisins qui peuvent rendre des services, et ceux qui peuvent en bénéficier), et joue des « effets de réseau » (« l'utilité ou la valeur du produit ou du service croît avec le nombre d'utilisateurs »), un même voisin pouvant alternativement avoir les deux casquettes. Mais, en revanche, elle ne monétiserait pas son intervention.

Cette figure nous est inspirée par l'exemple des Hypervoisins, « une association de quartier devenue en quelques années un laboratoire de l'action de proximité à Paris »⁴⁹. Aujourd'hui, cette expérience prévoit d'être répliquée dans plusieurs autres quartiers à Paris (la « maille » correspond à environ 5000 habitants). Le projet vise à remettre le citoyen en acteur plutôt qu'en contempteur de ce qui ne va pas, par exemple contempteur des poubelles qui débordent. Toutes les actions initiées par cette association (pique-nique géant, végétalisation, etc.) visent à créer du lien et à multiplier les connexions entre les gens, avec l'idée que cette convivialité procurerait des « gains de convivialité », comme par exemple contribuer à baisser la violence. « On n'est pas dans la gouvernance d'un territoire, mais dans la connexion entre les gens ». 5000 habitants qui habitent un village : il y a un dispositif à créer dans un champ extérieur à l'affect, à l'amitié >> créer une « carte mentale ».

Promoteur qui déborde sur la rue, l'opérateur de la « proximité comme service », organisateur non marchand du pair-à-pair : nous venons ainsi d'examiner trois figures qui pourraient prétendre à devenir un opérateur de quartier-as-service.

Ces figures ne sont que quelques-unes parmi les autres. On aurait pu citer La Poste dont les nouvelles offres (« Place des services », « Veiller sur mes parents »,...) témoignent de son ambition de devenir également un opérateur de la proximité. Assurément, la liste de ces nouveaux opérateurs est longue et témoigne de l'effervescence autour de ce nouvel enjeu du quartier et de la proximité. On voit bien en tout cas qu'elle mette chacune en œuvre des visions très différentes de la « proximité ».

Ces figures pourraient par ailleurs se combiner. Une caractéristique fondamentale du « as a service » est le basculement d'approches d'opérateurs centrés sur une seule chaîne de valeur versus la structuration d'écosystèmes. Selon les cas, ces nouveaux opérateurs pourront ainsi chercher à structurer, « agréger », des écosystèmes, ou bien se contenteront d'être une des fleurs de ces nouveaux bouquets de services urbains qui émergent et s'inséreront dans des écosystèmes⁵⁰.

Conclusion

Le point de départ de notre réflexion était le croisement de deux constats : d'une part, le logement devient de plus en plus « comme un service » et, d'autre part, il se fabrique et se vit de plus en plus comme une composante d'une échelle plus large, le quartier, qui permet notamment d'offrir à l'habitant un « bouquet de services ». La combinaison de ces deux évolutions correspond à un grand chamboule-

économique fondamentalement différent du modèle classique, qui s'appuie sur « les trois lois de l'économie numérique » (telles que définies par Dominique Cardon dans son ouvrage « Culture numérique ») : la loi des rendements croissants (et non pas décroissants : « plus une entreprise a de clients, plus elle est « productive », car elle peut offrir un meilleur service au même prix sans véritablement accroître ses coûts ») ; la loi des « effets de réseau » (« l'utilité ou la valeur du produit ou du service croît avec le nombre d'utilisateurs ») ; la loi des « winners take it all » (les vainqueurs emportent tout). C'est ce modèle qui explique la domination des grandes plateformes numériques que sont par exemple les GAFA, Google, Apple, Amazon ou Facebook.

⁴⁹ « Les Hyper Voisins, un laboratoire de l'action de proximité à Paris très courtisé » - Denis Cosnard – Le Monde – 21 novembre 2019 - https://www.lemonde.fr/politique/article/2019/11/21/les-hyper-voisins-un-laboratoire-de-l-action-de-proximite-a-paris-tres-courtise_6020015_823448.html. Egalement entretien avec Patrick Bernard en mars 2021.

⁵⁰ <https://third.digital/numero-2-a-la-recherche-de-la-smart-city/qui-sera-le-fleuriste-de-la-ville-intelligente/#retour%20au%20texte5>. Une autre question est : une fois qu'un opérateur se positionne comme agrégateur, décide-t-il de produire lui-même les briques qu'il agrège ou de se les procurer auprès d'autres acteurs ? Ce sont là des enjeux stratégiques majeurs, mais on se permet de renvoyer le lecteur à un précédent article sur ce sujet

tout de la fabrique urbaine, les lignes de démarcation traditionnelles (entre neuf et ancien, entre infrastructures et services, entre secteurs, entre public et privé, entre le client qui paye et l'utilisateur du service) volant en éclat. Cherchant à esquisser les profils des nouveaux opérateurs qui émergeraient de ces recompositions, nous avons identifié trois profils d'opérateurs de « quartier as a service ». Ces profils renvoient assurément à des manières de penser la ville et l'urbanité de manière très différentes. Surtout elles invitent à travailler la notion de « proximité », dont on voit bien qu'elle est à la fois difficile à définir et qu'elle peut correspondre à des approches très diverses. Dans la figure du promoteur qui déborde sur la rue, la proximité est sans doute davantage spatiale (l'immeuble et la rue qui le bordent), et l'habitant est peut-être avant tout un riverain. Dans la figure de l'opérateur de la « proximité comme service », la proximité est avant tout « servicielle » et l'habitant est peut-être d'abord un consommateur. Dans la figure de l'organisateur non marchand du pair-à-pair, la proximité est avant tout fondée sur le lien et la convivialité, et l'habitant est peut-être avant tout un citoyen de son quartier. Qu'est-ce que la proximité aujourd'hui ?