





Michel Mathieu LCL

Chantal Mainguené Môm'artre

Nicolas Rousselet Taxis G7

Eugénie de Larivière Emmaüs X Les Résilientes

Patrick Ropert SNCF Gares & Connexions

Lucie Basch Too Good To Go

Jean-Paul Mochet franprix

Hélène Binet La Ruche qui dit Oui!

Jean-Philippe Acensi APELS

Arnaud Ulrich + Grégoire Bleu UpCycle

INDEX

1.

Michel Mathieu

LCL,
première banque
urbaine!

8

2.

Chantal Mainguéné

Le temps périscolaire,
immersion
de tous les enfants
dans l'art

28

3.

Nicolas Rousselet

Le taxi, précurseur
de la voiture propre,
partagée et connectée

46

4.

Eugénie de Larivière

Le design,
la créativité
au service
de la résilience

68

5.

Patrick Ropert

La gare,
véritable *city booster*
au cœur des villes

88

6.

Lucie Basch

Le numérique, solution
contre le gaspillage
alimentaire

108

7.

Jean-Paul Mochet

Le magasin,
un nouveau
lieu de vie
ouvert sur la rue

130

8.

Hélène Binet

Reconnecter
urbains
et agriculteurs

148

9.

Jean-Philippe Acensi

Le sport, grande cause
pour l'insertion
professionnelle
des jeunes

170

10.

**Arnaud Ulrich +
Grégoire Bleu**

Le biodéchet, avenir
de l'agriculture
urbaine

190

1



LCL, première banque urbaine!

Par MICHEL MATHIEU
Directeur général de LCL





Banquier de terrain pendant près de trente ans, Michel Mathieu a exercé tous les métiers de la banque de détail, au contact des clients, particuliers comme entreprises. Michel Mathieu est aujourd'hui directeur général adjoint du groupe Crédit Agricole SA, à ce titre il est directeur général de LCL et supervise les activités de banque de détail à l'international. Il est membre du comité exécutif de Crédit Agricole SA. Citoyen engagé, il s'efforce d'adapter la banque d'aujourd'hui aux évolutions de la société et des villes en particulier. Son ambition est de faire de LCL la première des banques urbaines!



La majorité de la population mondiale vit déjà en zone urbaine, et le phénomène va s'accroissant. Ce basculement quantitatif implique une nouvelle définition de la ville: plus durable, plus juste, plus conviviale. Au fondement de tous les échanges économiques, les banques, au premier rang desquelles LCL, doivent également contribuer au lien social en s'engageant auprès de ces nouveaux urbains, dans une relation de confiance et de proximité.

Une planète qui devient ville

Qu'est-ce qu'une ville? Historiquement, un lieu de liberté. Une zone franche où l'on échappait au poids des taxes et des corvées dues par les paysans au seigneur. La ville était une exception dans le monde féodal, tenue parfois en suspicion par les puissants, qui ne renouvelaient pas toujours les privilèges des « bourgeois », habitants du bourg. Un lieu où se créait la richesse, mais où se fomentaient les révolutions. La ruralité a été pendant si longtemps la norme!

L'inverse est en train de se produire sous nos yeux. Pas seulement en France ou en Europe, mais dans le monde entier. Il y a quelques années, l'humanité est devenue majoritairement urbaine. En 2050, ce sont même les trois quarts des Terriens qui habiteront en milieu urbain. En France, le seuil de 80 % a déjà été atteint. Un tiers des Français habitent une métropole d'envergure. C'est une révolution sans précédent, qui nous arrache à une tradition de lien à la terre. On pourra discuter longtemps de l'impact négatif ou positif de cette mutation, fin de notre ancrage dans la

nature ou notre émancipation. Mais elle est irrésistible : les grandes concentrations humaines deviendront notre écosystème familial.

Cette hégémonie urbaine nous oblige à nous dépasser. Pour faire une ville, il ne suffit pas d'accumuler les habitants, d'atteindre une forte densité démographique. Une ville n'est jamais finie, elle est à inventer. Les innombrables bidonvilles où se perpétue la pauvreté, les ghettos où s'enflamme la violence, les mornes banlieues résidentielles où se reproduit le même mode de vie, sont certes des zones urbaines, mais sans l'urbanité, sans l'humanité que nous attendons légitimement d'une ville. En Inde, en Chine, dans de nombreux pays, on ne compte plus les villes fantômes, ces projets urbains qui ne parviennent pas à s'achever ni à se peupler, et qui demeurent des coquilles vides.

Une ville ne se décrète pas, il y faut une alchimie complexe. Des villes historiques, des capitales glorieuses peuvent faire fuir leurs habitants faute de maintenir une qualité de vie, un environnement, une mixité sociale, des équipements nécessaires au bien-vivre ensemble. Rien n'est jamais acquis, puisque la ville est par essence une construction culturelle, un carrefour d'intérêts et de projets parfois contradictoires. Ce n'est pas pour rien que l'urbanisme est un métier. La forme d'une ville est faite d'un savant mélange entre passé, présent, futur, héritage et audace, flux de visiteurs et quotidien des habitants.

Une saine émulation

Comme l'urbain sera de plus en plus notre milieu de vie, une forme d'émulation positive s'est emparée des villes, à l'échelon national, européen, mondial. Partout fleurissent des palmarès des villes les plus agréables à vivre, les plus abordables, les plus « branchées », les mieux adaptées aux familles, les plus connectées, les plus fleuries, les plus vertes, les plus diverses... La capitale de la mode défie celles de la finance, du vélo, d'Internet, de l'art, du tourisme... Les villes se démènent pour attirer les investissements, les sièges sociaux, les bureaux et les usines, les festivals et les congrès, les transports et les commerces. Chacun aimerait que sa ville brille sur tous les plans. Le niveau d'exigence s'est considérablement élevé, avec parfois, ici et là, des folies des grandeurs, des équipements surdimensionnés, ou inversement des pépites et des merveilles d'aménagement convivial.

Cette émulation est aussi le résultat d'un facteur majeur : l'explosion de la mobilité. Les villes n'existent plus comme des exceptions sur fond de ruralité, mais comme des parties d'un gigantesque archipel urbain relié par des voies rapides, des trains intercités, des vols au départ toutes les demi-heures. De Rio à New York, de Tokyo à Madrid, de Delhi à Mexico, de Paris à Brasília, mais aussi de Nantes à Barcelone, de Francfort à Tel-Aviv, une culture urbaine se diffuse, véhiculée par les architectes, les designers, les créateurs, les cuisiniers, les artistes, les musiciens, les penseurs... Elle peut aboutir à une certaine uniformité, un « style international » souvent dénoncé, mais elle offre

le plus souvent des mélanges inattendus, des inventions inouïes, des modes de vie qui se métissent. Dans un pays de taille moyenne comme la France, ce sont 1,3 million d'actifs français (hors Paris) qui se rendent chaque jour dans une autre ville pour regagner leur lieu de travail. Il y a dans ce phénomène une part de mobilité subie, mais plus souvent l'expression de la liberté de chacun de s'établir où bon lui semble, dans la ville qui lui paraît le mieux conjurer les vertus de l'urbain.

Les villes attirent car elles sont également le lieu d'un nouveau pouvoir politique, comme on le voit avec les enjeux climatiques et l'alliance C40 des 100 grandes villes engagées dans la lutte contre les émissions de CO₂ : l'échelon communal ou régional est parfois plus agile, plus pertinent, plus légitime pour expérimenter ou pérenniser des changements sociaux majeurs, comme avec l'agriculture ou le péage urbains. Mécaniquement, la voix des villes se fera toujours plus entendre. La ville est vécue par ses habitants comme l'échelon le plus lisible et le plus désirable de l'action politique : on y parle du concret, de la vie quotidienne, du bruit, de l'air, de l'eau, de la sécurité, des transports, et les politiques sont jugés sur pièces, par-delà les idéologies et les postures qui peuvent agiter les débats nationaux.

Qu'attendent donc de leur ville les citoyens d'aujourd'hui ? Avant tout, un lieu où il fait bon vivre ! Même si les définitions peuvent être très différentes. La foule joyeuse, mais aussi la solitude apaisante ; des services publics et des commerces de proximité, mais aussi des espaces verts qui ressemblent le plus possible à de la vraie

nature. Le repos, mais aussi l'animation nocturne. Les transports, mais aussi le silence. La production de richesses, mais aussi un air pur. L'anonymat, mais aussi la convivialité. L'attractivité, mais aussi l'authenticité. La ville est le lieu du développement de toutes les potentialités humaines, par un savant mélange de coopération, de concurrence et d'émulation, de brassages sociaux et professionnels, de spécialisations inouïes. Un lieu de raffinement, d'écoute et de justice, mais aussi, encore, d'inégalités criantes, d'une rue ou d'un quartier à l'autre.

La banque, expression des échanges urbains

Pour parvenir à cet équilibre improbable, la ville est par excellence le territoire des échanges. Échanges culturels, matériels, spirituels, commerciaux, qui tous supposent une monnaie commune, et des spécialistes de sa gestion. Si les activités de prêt et de crédit remontent à l'Antiquité, on considère que la profession véritable de banquier, distincte du simple changeur de monnaie, naît à partir du XI^e siècle en Italie, avec notamment l'invention du compte à vue et de la lettre de crédit par les banquiers lombards. Venise, Florence sont parmi les premières places bancaires. La diffusion d'un réseau international évite aux marchands le risque d'emporter avec eux des espèces. L'État, l'Église deviennent les clients de ces nouveaux financiers que sont les Médicis italiens, les Fugger allemands, sans oublier le Français Jacques Cœur. Finançant les entreprises commerciales, facilitant les échanges et les investissements, la banque est dès l'origine une institution urbaine. Et c'est le XIX^e siècle qui est leur âge d'or en ville: les grandes banques

financent la révolution industrielle, les grands projets d'urbanisme, la construction des chemins de fer. Le chèque, le billet, les actions, la multiplication des richesses rendent toujours plus nécessaires ces établissements de crédit.

En France naissent alors les grands noms encore présents aujourd'hui, au premier rang desquels le Crédit Lyonnais, devenu depuis LCL, né en juillet 1863 à Lyon, mais présent dès 1865 à Paris et à Marseille. D'emblée, le Crédit Lyonnais a pour vocation le financement de l'industrie en plein essor. Il est à la fois banque de dépôt et banque d'affaires. Dès 1878, il est la première banque française, avec des succursales à Londres, Genève ou Saint-Pétersbourg. Dès 1879, il détient 23 agences de quartier à Paris, où il établira son siège central en 1882, dans l'immeuble monumental du 19, boulevard des Italiens, emblématique du style haussmannien. Début du ^{xx}e siècle, il est la première banque du monde par son bilan. Dans beaucoup de villes françaises, à Toulouse, à Reims, les locaux du Crédit Lyonnais sont des symboles de la modernité urbaine, optimiste et conquérante. Notre banque est née de la ville, dans la ville, pour la ville.

Nous sommes fiers de cette histoire riche dont est dépositaire LCL, aujourd'hui filiale du Crédit Agricole. LCL est restée plus que jamais fidèle à son ADN originel, industriel et urbain: notre part de marché sur les entreprises de taille intermédiaire (ETI) est de 50 %, cela vient de notre histoire. Nous réalisons plus de 90 % de notre produit net bancaire en zone urbaine, et les deux tiers de notre réseau d'agences sont situés en zone urbaine, soit plus de 1 000 sur 1 800!

Qu'est-ce qu'une banque urbaine aujourd'hui?

Notre banque est une entreprise urbaine par définition, à la croisée des échanges, des initiatives, des transformations. Il ne suffit donc pas d'être née et implantée en ville pour être la meilleure des banques urbaines – ce que nous voulons devenir! Une banque qui n'écoute pas la ville, une banque qui ne se coule pas dans l'archipel urbain d'aujourd'hui n'est pas urbaine. Elle est juste située en ville et promise au déclin. Il faut donc épouser les évolutions multiples du phénomène urbain, qui ne cesse de s'accélérer et de se généraliser, porteur d'exigences souvent contradictoires, et représentant un espace-temps urbain très spécifique.

Cet espace-temps résulte de la superposition de la multiplicité des rythmes des citoyens: étudiant, salarié, retraité, profession libérale, artisan, travailleur itinérant ou à temps partiel. On assiste à une désynchronisation croissante des rythmes sociaux: les uns commencent à travailler quand les autres finissent, et le loisir des uns fait le travail des autres. Un nombre croissant de salariés va cumuler plusieurs emplois, ou en changer tout au long de sa vie, avec l'invention de métiers nouveaux. Aucun métier de services comme le nôtre ne peut donc plus imposer un horaire rigide et uniforme à ses clients. Nous entrons dans l'ère des villes qui ne dorment jamais, d'activités 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, qu'il s'agisse de l'offre de transports, de loisirs, ou de commerces...

L'outil majeur de cette nouvelle souplesse est bien sûr Internet, où les échanges tendent à se virtualiser. Une

ville-monde numérique se superpose à la ville réelle. Chacun dispose aujourd'hui d'un smartphone qui fait office de télécommande pour une infinité de services. Une quantité inimaginable de besoins, anciens et nouveaux, peuvent être satisfaits par ce biais. Ce nouvel espace ignore lui aussi l'alternance jour/nuit, il est constamment ouvert. Il ne veut pas rester virtuel, il veut avoir prise sur le réel. Il implique l'accélération des rythmes sociaux, un temps beaucoup plus court dans les échanges.

Notre client attend donc des passerelles entre toutes ces dimensions, des continuités entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle, entre le réel et le virtuel, entre le local et le global, entre performance et qualité de vie. Il ne veut pas devoir choisir. Il veut contacter sa banque par n'importe quel canal, téléphone, tablette, ordinateur, à toute heure du jour et de la nuit. C'est « ma banque, où je veux, comme je veux, quand je veux », la liberté la plus totale! Avec le maximum de réactivité, même si l'on ne peut lui offrir une réponse humaine en plein milieu de la nuit... Nos clients sont de plus en plus exigeants, et ils ont raison.

La banque continue

C'est pourquoi nous avons inventé la banque continue. Le plus évident est l'entrée dans le monde virtuel: nous l'avons fait en créant une application de gestion bancaire pour smartphone, qui permet de consulter ses comptes, de faire des virements, de prendre rendez-vous avec son conseiller, de gérer ses actifs, n'importe où, n'importe quand. Elle a été élue en 2018 meilleure application ban-

caire, toutes banques confondues. Mais cela reste le plus facile.

Pour une banque réellement continue, nous avons unifié notre réseau bancaire national, ce qui permet à nos clients de ne pas dépendre d'une agence, en particulier pour les services les plus courants. Un chéquier peut être retiré n'importe où dans le réseau. Nous voulons offrir « la non-interruptibilité » des parcours: une démarche débutée sur Internet peut s'achever dans une agence à Brest ou à Marseille. On peut commencer pendant ses vacances à chercher un crédit à la consommation sur son ordinateur, s'arrêter, reprendre son parcours sur son téléphone portable là où il était, sans avoir rien perdu, de la façon la plus fluide possible.

La continuité, c'est aussi ne pas devoir choisir entre le virtuel et le réel. Nous croyons plus que jamais à l'importance du conseil personnalisé, à la relation de confiance, au tête-à-tête. Dans le parcours bancaire de chacun, il y a des moments clés où la présence humaine et l'écoute sont indispensables: première ouverture de compte, demande de prêt logement, stratégie d'investissement, choix d'un produit d'épargne, difficultés financières... C'est pourquoi nous maintenons notre réseau de 1 000 agences de coin de rue, en proposant une plate-forme téléphonique joignable à des horaires étendus, en expérimentant le décalage des horaires d'ouverture allant jusqu'à 20 heures dans certaines agences. Le banquier doit s'adapter au temps du client.

L'agence de coin de rue

L'agence bancaire de proximité doit rester un élément clé du paysage urbain, du commerce local. Contrairement aux *pure players* qui proposent seulement une offre 100 % en ligne, nous croyons à un retour à l'échelle humaine. Nous croyons que les contraires s'attirent. La puissance et la rapidité des outils numériques créent inmanquablement un besoin de contact, d'écoute, de réflexion. Aucune intelligence artificielle ne peut anticiper la multiplicité des situations, des attentes, surtout quand elles sont liées à des questions aussi importantes que le revenu, la richesse, le salaire, à des situations aussi complexes qu'une demande ou une gestion de crédit, une stratégie d'investissement, qui requièrent une analyse détaillée et confidentielle. Maintenir des agences en ville, ce n'est pas s'accrocher à un modèle archaïque, c'est au contraire une montée en gamme, car le conseiller bancaire, libéré des tâches répétitives, pourra consacrer bien plus de temps à son portefeuille de clients, proposer une relation personnalisée, ce qui suppose un approfondissement de ses compétences. L'agence de demain sera moins fréquentée, mais elle doit en même temps faire plus que ce qu'elle faisait hier, et des choses d'une plus grande importance pour les clients. Nous croyons à une banque 100 % en ligne et 100 % humaine!

C'est aussi, selon le quartier, proposer des agences à géométrie variable: adaptées à un public spécifique défini par sa tranche d'âge (étudiants) ou ses besoins (crédit, investissement). Le client doit être remis au centre du système bancaire, car c'est lui aujourd'hui qui a le pouvoir, non