

Portfolio

LES VITRINES DE L'ÉTAT

Jan Banning

— 41 —



Espaces publics en mouvement

BRICOLAGES URBAINS

Ils sont dans la rue!

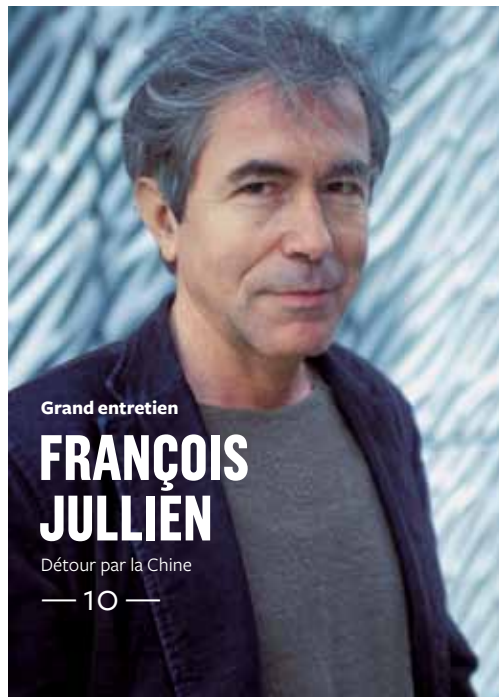
— 32 —

Dossier

LA VILLE DANS LE MARCHÉ

Néolibéralisme et compétition

— 49 —



Grand entretien

FRANÇOIS JULLIEN

Détour par la Chine

— 10 —



Décryptage

DE L'APPEL À LA DIGNITÉ

par Philippe Dujardin

— 22 —

N°4

3 NUMÉROS PAR AN

La revue M3 — société urbaine et action publique — est réalisée par la direction de la Prospective et du Dialogue public du Grand Lyon. Elle s'adresse aux élus, professionnels et citoyens concernés par l'action publique et met à leur disposition des ressources pour prendre de la distance, nourrir une réflexion de fond, questionner les pratiques. Elle s'attache à faire le lien entre les questions concrètes et les questionnements théoriques, entre les problématiques de territoires et les approches globales du monde urbain. M3 tire son nom du site www.millenaire3.com avec lequel elle s'articule.

M3

Quadrimestriel édité par la direction de la Prospective et du Dialogue public du Grand Lyon

Directeur de la publication :

Benoît Quignon, directeur général du Grand Lyon

Comité de suivi : comité de pilotage « Métropole des savoirs », Grand Lyon

Rédacteur en chef :

Pierre Houssais, directeur de la Prospective et du Dialogue public
phoussais@grandlyon.org

Directrice éditoriale :

Pascale Fougère
pfougere@grandlyon.org

Assistante : Catherine Servente

Comité éditorial : Jeanne Cartillier, Andrea Ferry, Corinne Hooge, Jean-Loup Molin, Caroline Richemont, Lucie Verchère, Brigitte Yvray Duc Plachettaz.

Édition déléguée et abonnements :

Agence In medias res
20 place Tolozan — BP 1213
69202 Lyon Cedex 01
T. 04 72 84 26 85
abonnementsM3@agenceinmediasres.fr

Rédaction : Sylvie Boutaudou, Vanessa Cornier, Fabien Richert.
sylvie.boutaudou@agenceinmediasres.fr
Direction artistique et mise en page :
www.lavitrinedetrafik.fr

Reproduction interdite de tous articles, sauf accord avec le Grand Lyon.

Imprimé à Pusignan par Fot Imprimeur.

Rotage : Docapost, Mions.

Dépôt légal : à parution

ISSN : 2258-7594

Tirage : 4 500 exemplaires

GRANDLYON Prospective
communauté urbaine

ÉDITO



Gérard Collomb,
sénateur-maire de Lyon
et président du Grand Lyon.

Qu'est-ce qu'une ville compétitive ?

C'est la question que pose ce nouveau numéro de la revue *M3*.

Une ville qui est capable de se mesurer aux autres métropoles dans la compétition internationale ? Certainement. Pour capter les investissements, pour attirer les chercheurs, pour faire venir les entreprises, une grande métropole doit, à mon sens, remplir plusieurs conditions.

La première, c'est d'être visible à l'international par une certaine taille critique et par une communication ambitieuse. La deuxième, c'est d'être accessible, en développant à la fois les portes d'entrée pour l'extérieur (aéroports, gares) et une mobilité facile à l'intérieur (métro, tramway, Vélo'v). La troisième, c'est le développement d'un haut niveau de services aux entreprises, que ce soit en droit, finance, gestion, audit, mais aussi en capital humain, par l'excellence de la formation universitaire.

Je pourrais énumérer bien d'autres conditions : la structuration du tissu économique, l'accompagnement de l'entrepreneuriat, la fabrication de « milieux innovants » en feraient certainement partie. Mais il est, je crois, un élément qui les dépasse tous et qui concerne au premier chef les habitants. C'est la qualité de vie en ville. Sans elle, on n'attire ni les plus grands chercheurs ni cette « classe créative » aujourd'hui essentielle. Sans elle, tous les habitants désertent, et la dynamique de développement se grève.

Une ville compétitive est donc avant tout une ville où il fait bon vivre. Une ville agréable, où la circulation est apaisée, où la nature, du petit square au grand parc, se situe à chaque coin de rue, où l'on peut se promener le long d'un fleuve.

Une ville vivante, avec des expositions, des spectacles, des événements sportifs et culturels. Une ville unique, avec un patrimoine valorisé mais sans cesse réinventé, avec des gestes architecturaux forts.

Bref, fabriquer une ville compétitive, c'est autant se mesurer aux autres, parfois de manière rude, que créer un espace agréable, chaleureux et facile, que susciter, au fond, le désir de vivre en ville.

Gérard Collomb



Crédit: Florian Rivière

SOMMAIRE

- 4 **Contributeurs**
- 6 **Innovations**

- 10 **Grand entretien**
François Jullien
 - **Détour par la Chine**

- 16 **Controverse**
 - **La transition: l'après-développement durable**
par Aurélien Boutaud

- 20 **Leçon de ville**
 - **Montréal: les bénéfices de l'ouverture citoyenne**
par Michel Agnaïeff

- 22 **Décryptage**
 - **De l'appel à la dignité ou de la contrainte d'invocation**
par Philippe Dujardin

- 28 **Face à face**
 - **Les scénarios prospectifs sont-ils utiles?**
Gilles Pinson/Martin Vanier

- 32 **Espaces publics en mouvement**
 - **Bricolages urbains: ils sont dans la rue!**
par Émile Hooge
 - 37 **Le parcours d'un «hactiviste urbain»**
Interview de Florian Rivière

- 41 **Portfolio**
 - **Les vitrines de l'État**
par Jan Banning

- 49 **Dossier: La ville dans le marché**
 - **Comment les villes ont appris la compétition**
par Christelle Morel-Journel et Gilles Pinson
 - **En compétition, oui. Mais avec qui?**
Interview de Vincent Gollain

- 56 **Les élites économiques urbaines, nouveaux acteurs politiques**
 - par Christian Lefèvre
 - **Grand Londres: les acteurs économiques avancent leurs pions**
par Christian Lefèvre
 - 59 **Milan, une ville qui s'autorégule**
par Deborah Galimberti

- 62 **Compétitivité nationale: lorsque les États européens misent sur les villes**
 - Interview de Patrick Le Galès
 - **L'art et la manière de faire fructifier l'excellence**
Interview d'Yves Laurent

- 67 **Privatiser ou planifier le développement durable: il faut choisir!**
 - par Mike Raco
 - **Peer to peer: un modèle marginal ou l'avenir de l'économie?**
Interview de Michel Bauwens

- 72 **Recherches urbaines**
 - **Le coming-out des questions de genre**
par Ludovic Viévard
 - **Passage à l'acte**
Interview de Thérèse Rabatel

- 78 **Construire l'action publique**
 - **Marketing public: gérer la qualité**
par Brigitte Auriacombe
 - 83 **Comment construire un futur commun?**
par Hugues de Jouvenel
 - 87 **Mini-public, maxi-concertation**
par Sophie Largeau

- 92 **Un œil sur la prospective**
- 96 **Abonnements**

CONTRIBUTEURS

Ils ont contribué

Michel Agnaïeff
Brigitte Auriacombe
Jan Banning
Aurélien Boutaud
David Brohet
Philippe Dujardin
Deborah Galimberti
Émile Hooge
Hugues de Jouvenel
Sophie Largeau
Christian Lefèvre
Christelle Morel-Journel
Gilles Pinson
Mike Raco
Simon Roussin
Pierre Tesson
Ludovic Viévard

Ils ont répondu à nos questions

Michel Bauwens
Vincent Gollain
François Jullien
Yves Laurent
Patrick Le Galès
Thérèse Rabatel
Florian Rivière
Martin Vanier

Ils ont conçu avec nous ce numéro

Geoffroy Bing
Boris Chabanel
Brice Dury
Cédric Polère
qui font partie du réseau de veille prospective du Grand Lyon.



Michel Agnaïeff
Ex-président de la commission canadienne pour l'Unesco et collaborateur de l'Office de consultation publique de Montréal, organisme indépendant qui a pour mission de réaliser les mandats de consultation publique qui lui sont confiés par le conseil municipal ou le comité exécutif de la Ville de Montréal.



Brigitte Auriacombe
Professeur de marketing spécialisé dans les services et responsable du master spécialisé en marketing et management des services de EMLyon Business School. Elle a été responsable marketing dans le groupe Accor.



Jan Banning
Photographe. Il met en avant l'environnement politico-social autour de sujets tels que le pouvoir étatique, les conséquences de la guerre, la justice et l'injustice.



Michel Bauwens
Théoricien du pair-à-pair, auteur et conférencier sur des sujets technologiques et culturels innovants.



Aurélien Boutaud
Environnementaliste, consultant indépendant et chargé de cours dans plusieurs universités et écoles d'ingénieurs. Il est également auteur et membre du réseau de veille prospective du Grand Lyon.



David Brohet
Diplômé de l'école supérieure d'art de Cambrai en juin 2012. Ses passions, pour le dessin et pour la scène punk, l'ont amené à créer des affiches de concerts, des visuels pour des groupes, un fanzine et d'autres auto éditions. Il travaille actuellement sur des projets de bandes dessinées.



Philippe Dujardin
Chercheur au CNRS et politologue. Il a été conseiller de la direction de la Prospective du Grand Lyon, de 2005 à 2010. Ses travaux ont visé à articuler science politique, histoire et anthropologie sur différentes échelles d'espace-temps.



Deborah Galimberti
Chercheur en science politique, au laboratoire Triangle UMR 5206, Université Jean-Monnet, Saint-Étienne, en cotutelle avec l'Université Bicocca de Milan. Elle est co-responsable du laboratoire junior de l'ENS intitulé « Sciences sociales de l'urbain ».



Vincent Gollain
Économiste, marketeur territorial et directeur de l'attractivité durable des territoires à l'Agence régionale de développement de Paris - Île-de-France. Il est membre du bureau exécutif de Cap Digital. Il intervient en master 2 à l'Université de Paris-Sud sur la compétitivité des grandes métropoles mondiales.



Émile Hooge
Consultant en innovation de services et stratégies territoriales à l'agence Nova7, il accompagne des collectivités et des entreprises par son expertise en prospective, marketing et design de services. Il est également membre du réseau de veille prospective du Grand Lyon.



Hugues de Jouvenel
Président-délégué général de l'association Futuribles International, directeur-rédacteur en chef de la revue *Futuribles* et expert et consultant international en prospective et stratégie. Il est, depuis 1974, directeur de Futuribles, centre international d'études et d'échanges pluri disciplinaires.



François Jullien
Sinologue, professeur à l'Université Paris-Diderot et directeur de l'Institut de la pensée contemporaine et du centre Marcel-Granet.



Sophie Largeau
Chef de projet Démocratie participative au conseil général du Val-de-Marne, elle accompagne les services de la collectivité dans la conception et la réalisation des démarches de concertation des citoyens, qui participent à la construction des actions et politiques publiques.



Yves Laurent
Directeur général de Lyonbiopôle. Il a créé et développé la société Genome Express, spécialisée dans le séquençage d'ADN, et a exercé chez Sanofi et Applied Biosystems.



Patrick Le Galès
Politiste et sociologue au CNRS et au Centre d'études européennes de Sciences-Po. Il a été le premier Français élu Corresponding Fellow (c'est-à-dire académicien à titre étranger) dans la section de science politique de la British Academy.



Christian Lefèvre
Professeur à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, directeur de l'Institut français d'urbanisme (IFU) et chercheur au Latts. Il est aussi membre du comité exécutif de l'Association européenne de recherche urbaine (EURA) et le co-rédacteur en chef de la revue en ligne *Métropoles*.



Christelle Morel-Journel
Maître de conférences en géographie-aménagement à la faculté de sciences humaines et sociales de l'Université Jean-Monnet de Saint-Étienne et chercheur à EVS-Isthme (UMR CNRS 5600). Elle est membre du comité de pilotage du LabEx « Intelligences des mondes urbains » (UdL) et responsable, pour l'Université Jean-Monnet, Saint-Étienne, du master PRES Altevilles, co-opéré avec Sciences-Po Lyon.



Gilles Pinson
Politiste, professeur de science politique à Sciences-Po Lyon, chercheur à Triangle, membre fondateur du laboratoire d'excellence « Intelligences des mondes urbains » et co-rédacteur en chef de la revue en ligne *Métropoles*.



Thérèse Rabatel
Adjointe au maire de Lyon, chargée de l'égalité des femmes, du temps de la ville et du handicap.



Mike Raco
Professeur de gouvernance et développement urbains à la Bartlett School of Planning, University College, à Londres.



Florian Rivière
« Hacktiviste urbain ». Il a fondé et anime le collectif Démocratie créative. Artiste, il réalise des œuvres publiques, détournées, en se réappropriant l'espace urbain.



Simon Roussin
Auteur-illustrateur, diplômé des Arts décoratifs de Strasbourg depuis 2011. Son travail porte de façon récurrente sur la figure du héros, et il cherche dans ses histoires à retrouver le souffle de ses lectures enfantines.



Pierre Tesson
Producteur de formalisation de contenu, diplômé d'Estienne et de l'École normale supérieure de Cachan. Il travaille actuellement au sein du bureau Trafik, où il dessine en réunion.



Martin Vanier
Géographe, professeur à l'Université de Grenoble, et consultant auprès des collectivités territoriales au sein de la coopérative-conseil Acadie (Paris).



Ludovic Viévard
Docteur en philosophie et membre du réseau de veille prospective du Grand Lyon. Il travaille sur les questions de société et les changements de paradigmes induits par les sciences, les techniques et les nouvelles technologies.

Cédits : Jennifer King (pour Jan Banning)/Grand Lyon (pour Philippe Dujardin)/Nova7 (pour Émile Hooge)/Valérie Menard (pour François Jullien)/P.-B. Fourny (pour Martin Vanier)/DR



1

EKOKOOK : UNE MICRO-USINE DANS LA CUISINE ¹

Le VIA — Valorisation de l'innovation dans l'ameublement — a donné carte blanche à Victor Massip et Laurent Lebot, têtes pensantes du Faltazi Lab, afin de concevoir un bloc-cuisine réduisant à la fois la production de déchets et la consommation de ressources. Ekokook repense toutes les fonctions de la cuisine en les rationalisant. Le lave-vaisselle et le réfrigérateur intègrent plusieurs compartiments afin de réduire la consommation d'énergie. Les déchets sont traités séparément par cinq micro-usines aux activités variées, du broyage du carton à un lombricomposteur. Le cycle de l'eau a été pensé de manière à générer une économie de l'ordre de 15 litres par jour. À l'échelle d'une ville, ce type d'innovation, capable de réduire de 30 % le volume des déchets ménagers, permet d'envisager une collecte bien moins fréquente.

www.faltazi.com

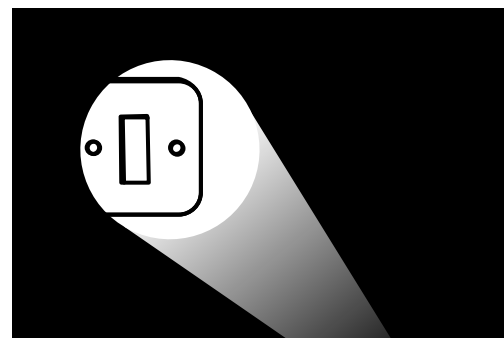
GARDERIE ITINÉRANTE

Depuis dix ans, une halte-garderie itinérante sillonne quelques communes de Basse-Sambre, une région belge proche de Namur. Destinée aux enfants de 0 à 3 ans, elle s'installe, la journée, dans l'un des locaux mis à la disposition des deux puéricultrices du Bébé Bus. L'objectif de ce service financé par l'État, la Région et les communes est de proposer une solution de garde gratuite aux familles fragilisées, aux mères en recherche d'emploi. Une camionnette contenant tout le nécessaire pédagogique et hygiénique pour une douzaine d'enfants s'arrête chaque jour de la semaine dans un village différent, qui met une salle municipale à disposition.

www.labiso.be



2



4

STOCKHOLM VUE DU CIEL ²

Impressionnante visite de Stockholm que propose l'agence de voyage suédoise Upplev Mer. Cette via ferrata à 30 mètres du sol propose aux touristes, curieux, amoureux de points de vue insolites de traverser plusieurs quartiers de la ville par la route des... toits.

www.upplevmer.se/en

JARDIN VIRTUEL ET PLANTES NUMÉRIQUES ³

Miguel Chevalier développe, depuis 1978, une démarche créatrice mêlant informatique et art plastique pour créer une forme d'art virtuel et numérique. Cet habitué des musées et des galeries œuvre pour la première fois dans un lieu de passage. L'artiste a investi les murs du terminal international de l'aéroport Charles-de-Gaulle. Avec « Sur-Natures », les passagers découvrent une fresque lumineuse et vivante. Le logiciel Music2Eye (M2E), produit par un collectif d'artistes (dont Miguel Chevalier est l'un des acteurs majeurs), permet une croissance aléatoire d'un jardin virtuel qui interagit avec les voyageurs. Les plantes poussent, s'épanouissent et meurent, formant un spectacle coloré et aléatoire.

www.digitalarti.com/fr/blog/digitalarti_services/des_fleurs_num_riques_pour_accompagner_les_voyageurs_roissy

PAS LU, PAS PRIS ⁴

Le site TOS-DR entend mettre en lumière un coin sombre d'Internet : celui des conditions d'utilisation des sites. L'initiative de Hugo Roy, étudiant à Sciences-Po, porte sur les pages des « Terms of Use » que l'on accepte habituellement sans les lire au moment d'accéder

à un service. Le projet collaboratif TOS-DR (qui signifie : « Terms of Service : Didn't Read » — « pas lues ») résume en quelques phrases ces textes juridiques non seulement abscons, mais parfois abusifs. Les fondateurs du site misent sur la participation de tous les courageux internautes qui accepteront de se plonger dans des conditions d'utilisation et d'en extraire les éléments (intéressants ou critiquables) qu'il faut connaître. tos-dr.info



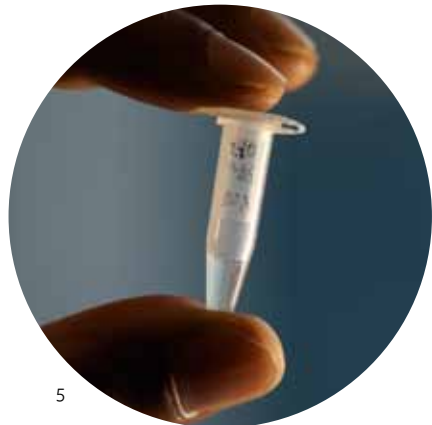
3

Crédits : Ekokook® Faltazi Lab / Upplev Mer / Traifiki / Miguel Chevalier

ULTRA-STOCKAGE ⁵

Toutes les informations présentes sur Internet pourraient tenir dans un appareil de la taille d'un pouce (2,54 cm) ! C'est l'étonnante révélation faite par George Church, professeur en génétique moléculaire à l'Université de Harvard. Il faudrait pour cela s'inspirer de l'ADN, un système terriblement efficace pour coder, conserver et utiliser les informations. Une voie s'ouvre ainsi pour résoudre le problème du stockage informatique, de plus en plus coûteux et énergivore : chaque année, Internet « produit » l'équivalent de 400 millions de DVD de données. L'équipe scientifique de George Church a « codé » génétiquement un ouvrage qui, sous sa forme numérique, ne « pèse » plus que 5,2 Mo. Il suffit ensuite de dérouler ce code ADN, grâce à un moteur de séquençage, pour en retrouver l'intégralité. Tout le savoir du monde bientôt dans une éprouvette ?

hms.harvard.edu/content/writing-book-dna



5

Vous avez repéré une innovation sociétale susceptible de modifier l'espace public et les pratiques urbaines ?

Merci de nous envoyer l'info par e-mail :
vanessa.cornier@agenceinmediasres.fr



EMPRUNTEZ UN LIVRE VIVANT ⁶

Les bibliothèques peuvent aussi devenir les gardiennes de la tradition orale. À Toronto, au Canada, la bibliothèque publique propose des emprunts d'un genre nouveau : des livres-humains sont disponibles à certaines dates pour une demi-heure de prêt. Migrant, moine bouddhiste, ancien chef de gang, personne handicapée, grand-mère... Tous possèdent une expérience, et par conséquent un intérêt documentaire, et acceptent que les emprunteurs lisent en eux. L'idée date de 2011, quand l'ONG Human Library a pris possession de la bibliothèque de Toronto pour une journée afin d'organiser une manifestation célébrant les différences et faisant la promotion de la tolérance. 60 volontaires ont alors accepté de partager leur expérience de vie sous la forme de dialogues de 30 minutes avec plus de 200 emprunteurs.

www.torontopubliclibrary.ca
bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-05-0126-004

LES CHAUSSURES TRACENT LA ROUTE

Un jeune ingénieur indien, Anirudh Sharma, a mis au point une chaussure électronique qui se connecte au GPS d'un Smartphone grâce à un signal Bluetooth. La reconnaissance vocale permet à la personne malvoyante d'indiquer sa destination au programme de localisation, puis des vibreurs situés dans ses semelles lui indiquent la direction à prendre, en jouant sur l'intensité du signal. Les chaussures sont également équipées d'un sonar capable de détecter les obstacles jusqu'à trois mètres. Tous les éléments de cette invention sont libres de droits, et chacun est invité à améliorer ses fonctionnalités.

anirudh.me/2011/06/le-chal-a-haptic-feedback-based-shoe-for-the-blind

BOURSE DU TEMPS SOLIDAIRE

La commune de Saint-Gall (75 000 habitants), en Suisse, a décidé de mettre en place un système de bourse du temps qui s'appuie sur les retraités et leur est destiné. L'idée vient de la Croix-Rouge, et la mise en œuvre a été confiée à l'Office fédéral des assurances sociales, dans l'objectif de réduire les coûts sociaux et de développer la solidarité. Comment ? Les jeunes retraités, vifs et alertes, rendent des services à leurs aînés. Le temps consacré est alors mis sur un compte qu'ils peuvent utiliser à leur tour, l'âge venu. Cette solution a été imaginée pour pallier les carences des solidarités traditionnelles (enfants éloignés, familles décomposées...). Une plate-forme Internet devrait prochainement organiser la rencontre entre bénéficiaires et volontaires.

www.bsv.admin.ch/themen/gesellschaft/00074/02391/index.html?lang=fr

DES LIVRAISONS INTELLIGENTES ET MUTUALISÉES ⁸

La consigne à colis intelligente, dénommée Bentobox, rationalise la livraison des enseignes de centre-ville en regroupant les commandes. Au lieu de livrer individuellement chaque boutique d'un centre-ville ou d'un centre commercial, la plate-forme logistique regroupe les envois et se charge de leur acheminement la nuit ou tôt le matin. Une borne électronique de réception prévient automatiquement par SMS les gérants de chaque enseigne. Ce système est actuellement testé au centre commercial Lyon Part-Dieu par le transporteur TNT et la marque Kookaï, dans le cadre du programme Citylog, financé par la Communauté européenne. Testé durant six semaines à Lyon, le système devrait être étendu à d'autres enseignes du centre commercial et pourrait même concerner, à terme, les livraisons des particuliers. Citylog regroupe 18 partenaires : centres de recherche, transporteurs, collectivités.

www.tnt.com/express/fr_fr/data/news/derniers_communiques/Bentobox.html
www.city-log.eu



7

MANGEONS DES CHAMPIGNONS ⁷

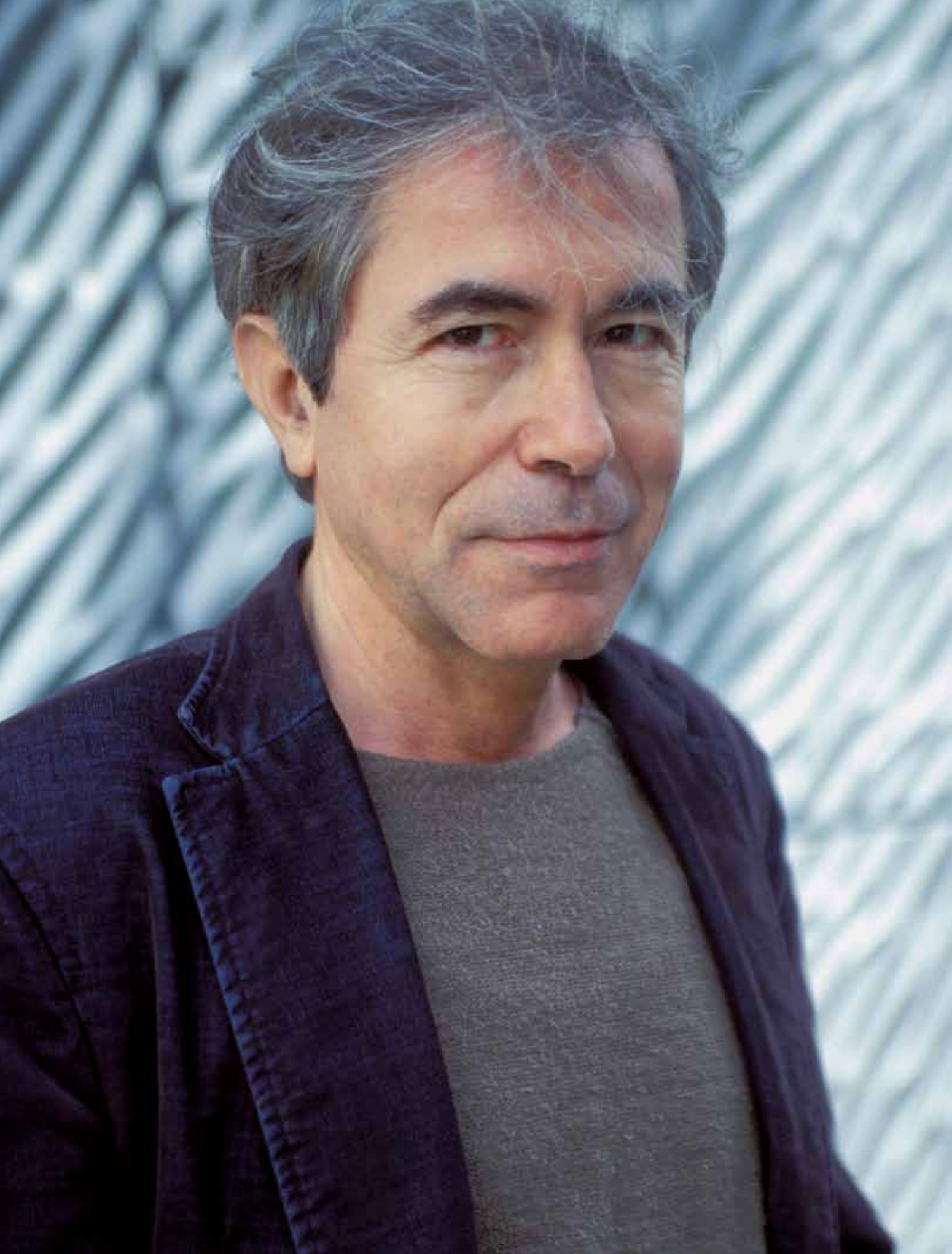
L'entreprise UpCycle s'est fixé comme objectif de promouvoir l'autosuffisance en milieu urbain. L'entreprise a donc installé une champignonnière dans un vieux container frigorifique de 30 m³. Située dans une rue parisienne (en réponse à un appel à projet « Mobilier urbain intelligent ») UFarm devrait produire 10 tonnes de champignons par an. L'entreprise entend également faire la promotion de l'énergie circulaire et de l'adaptation de la production aux ressources locales. Ainsi, les champignons, en l'occurrence des pleurotes, pousseront non pas dans de la terre, mais dans du marc de café. L'idée des concepteurs est de s'inspirer de la nature, dans laquelle les déchets n'existent pas. Projet social, l'UFarm parisienne a aussi permis l'embauche d'une personne en insertion professionnelle, la récolte alimentant différentes AMAP.

upcycle.org/upcycle/home.html



8

Crédits : DRE/Trafik



DÉTOUR PAR LA CHINE

François Jullien
est professeur à l'Université
Paris-Diderot et directeur
de l'Institut de la pensée
contemporaine, ainsi que
du centre Marcel-Granet.

Pour le sinologue **François Jullien**,
la pensée du devenir dont la Chine s'est
nourrie, son attention aux transformations
silencieuses lui permettent d'agir sans
à-coups et d'accompagner le mouvement.
Initiation à un autre mode d'action.

Propos recueillis
par **Émile Hooge**.

M3 : Pourquoi avoir choisi de faire un détour par la Chine pour comprendre notre pensée occidentale ?

François Jullien : Je ne crois pas aux thèses universalistes, selon lesquelles il y aurait une nature humaine universelle qui se refléterait diversement dans diverses cultures. Je ne souscris pas non plus aux thèses culturalistes qui opposent deux mondes, la Chine et l'Occident, sans communication possible. J'appuie plutôt ma réflexion sur les ressources diverses que l'on peut faire apparaître en circulant dans ces cultures. Je ne les oppose pas,

Les plans dressés à l'avance sont trop rigides et empêchent d'intégrer le changement en cours. On a besoin d'appréhender autrement l'efficacité. D'adopter une nouvelle forme de stratégie qui exploite le potentiel de la situation, tire profit des facteurs porteurs tout en faisant décroître les éléments non favorables.

mais je fais travailler les écarts pour ouvrir des possibles et l'intelligence. Ainsi, le détour par la Chine ne consiste pas à y partir puis à revenir en Europe. Pour garder l'initiative, il faut que le retour se fasse en même temps que l'aller ! Mon chantier se situe bien dans cet « entre », un peu bancal, qui produit des effets de réflexion en miroir, fait apparaître du saillant, « désenlise » nos questions.

En quoi votre démarche éclaire-t-elle l'action publique d'une métropole européenne comme Lyon ?

Des villes ou de grandes entreprises comme EDF m'interrogent souvent sur une stratégie face au réchauffement climatique. Je les amène d'abord à réfléchir au mot « action ». En Europe, nous sommes très marqués par une conception prométhéenne du sujet qui conçoit et qui veut agir. Son entendement trace un idéal, un devoir-être,

et sa volonté va faire entrer cela dans le réel. Ainsi, nous faisons tout dépendre de l'initiative du sujet. Mais, alors, comment ne pas être démuni quand surgissent des circonstances que l'on ne connaît pas à l'avance ? C'est un des problèmes de ces fameux plans d'action face au réchauffement climatique : on construit une stratégie *a priori*, mais on ne peut pas prévoir l'évolution des circonstances ou la manière dont va se manifester la crise climatique. Les plans ne se déroulent jamais comme prévu ! Sans rejeter totalement ce principe de projection volontariste, je propose de le coupler à autre chose : pensons la situation comme une ressource et pas uniquement comme un imprévu qui surgit pour mettre à mal notre plan. Les plans dressés à l'avance sont trop rigides et empêchent d'intégrer le changement en cours. On a besoin d'appréhender autrement l'efficacité. D'adopter une nouvelle forme de stratégie qui exploite le potentiel de la situation, tire profit des facteurs porteurs tout en faisant décroître les éléments non favorables.

Une autre manière de faire travailler l'écart entre l'Europe et la Chine est d'aborder le réchauffement climatique comme une « transformation silencieuse ». On a affaire à quelque chose de global, continu et discret, plutôt que local, momentané et spectaculaire. Malheureusement, en Occident, nous ne sommes attentifs qu'aux événements les plus sonores, c'est-à-dire aux affleurements perceptibles, plutôt qu'aux vagues de fond silencieuses.

Mais si tout n'est que transformation silencieuse, comment une ville peut-elle avoir prise sur le monde, déployer une stratégie et ne pas être réduite à la passivité ?

Mencius rapporte cette anecdote à propos d'un paysan qui veut que son blé croisse. S'il tire sur les pousses, il force l'effet et produit un contre-effet : son blé se dessèche. Mais il ne doit pas pour autant ne rien faire et attendre au bord du champ... Il doit sarcler et biner autour de la pousse pour favoriser la transformation silencieuse qui se déploie. Alors, sans qu'il s'en rende vraiment compte, le blé mûrit et il ne lui reste plus qu'à le couper.

Pour la pensée chinoise, le monde est fait de transformations continues. Plutôt que d'essayer d'intervenir directement sur le cours des choses, mieux vaut déceler les amorces pour essayer d'infléchir le déroulement des transformations. Il s'agit de savoir engager discrètement un processus de telle sorte qu'il soit lui-même porté à se développer. La province de Zhejiang, au sud de Shanghai, qui a muté de façon extraordinaire en vingt ans, en est

GRANDES CONFÉRENCES DE LA MÉTROPOLE

Invité des Grandes Conférences de la métropole, qui se déroulent à Lyon jusqu'en mai 2013, François Jullien est intervenu le 15 novembre sur le thème « D'où vient l'efficacité ? Conception européenne et approche chinoise ». Il interroge la différence de perception et de pratique de perception et de pratique entre l'Europe et la Chine concernant l'efficacité. Quand l'Europe pense l'efficacité en construisant un modèle à poser comme but et en s'appuyant sur des actions volontaires, la Chine privilégie le « potentiel de la situation » et induit des « transformations silencieuses ».

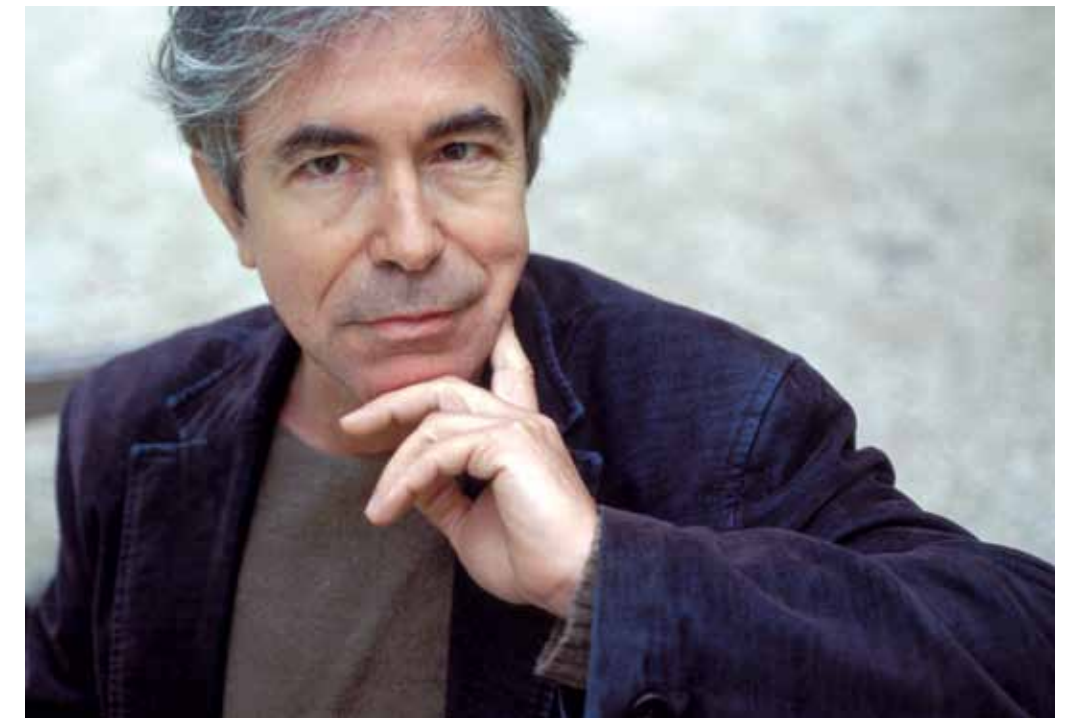
www.m3-mag.com/n4/p13

• *De l'universel, de l'uniforme, du commun et du dialogue entre les cultures*, François Jullien, Fayard, 2008 ; rééd. coll. « Points », Seuil, 2010.

• *Les Transformations silencieuses*, François Jullien, Grasset, 2009 ; rééd. *Le Livre de Poche*, 2010.

• *Philosophie du vivre*, François Jullien, coll. « Bibliothèque des idées », Gallimard, 2011.

Crédit: Valérie Memard



un bon exemple. Il n'y a pas eu de plan ou de directives venant du gouvernement de la province ou de plus haut. On a simplement levé quelques interdits et observé ce qui se passait. Dans les campagnes, la propriété des champs et des puits a été autorisée, de même que la production d'alcool. On a libéré des possibles et laissé cheminer. Puis le bilan a listé ce qui avait pris, ce qui avait été porteur, qui a donné lieu à des slogans et des prescriptions. Le reste a été abandonné. Puis, deux ans plus tard, le même processus a été suivi. En Chine, pour développer un territoire, on ouvre des vannes, on amorce des éventualités et on regarde comment ça marche. Résultat : une mutation extraordinaire en vingt ans, sans directives. Je n'ai rien contre la modélisation et la planification, mais je trouve que cette approche est exemplaire et particulièrement efficace. En fait, la principale force de la Chine, c'est qu'ils savent faire les deux : modéliser et diriger, tout en laissant travailler les transformations silencieuses.

Mais comment s'y prendre pour « déceler les amorces » en amont des transformations ?

Il faut se doter d'un excellent réseau d'information, avec des oreilles derrière tous les murs pour capter les informations dès l'amorce du processus de transformation. Quand une entreprise chinoise arrive sur un marché, elle est au courant de tout. Elle n'écoute pas simplement les scoops qui font

l'actualité ou les informations officielles, elle se renseigne sur ce qui ne se dit pas encore ou n'a pas encore été ébruité. Elle connaît parfaitement le terrain et peut facilement tirer profit des courants porteurs. Comme elle a capté l'information très en amont, elle peut facilement transformer et infléchir la situation sans forcer.

Je tiens beaucoup à cette notion d'amorce. Ce n'est pas un terme théorique, il s'agit de quelque chose qui commence à prendre, comme on dit « une sauce qui prend » ou « une plante qui prend ». C'est dans l'amorce que les choses commencent sans qu'on les voie. Et elles sont encore malléables, on n'a pas encore besoin de peser, de forcer. On peut les infléchir en douceur, pas besoin de se crispier, pas besoin d'agir.

Comment mettre en pratique ce type de démarche à l'échelle d'une ville ?

Nous pourrions nous appuyer sur le concept de vigilance. En Europe, notre philosophie a été obnubilée par la question de la connaissance et de la modélisation. En Chine, on utilise plutôt l'idée de vigilance, qui combine des capacités de disponibilité et d'attention, notamment dans les arts martiaux. Cette idée de vigilance me fait aussi penser à une formule de Freud qui nous parle d'« attention également flottante » et en fait l'une des capacités clés du psychanalyste. C'est une sorte

d'oxymore : l'« attention », c'est focalisant, mais l'« également flottant », ça défocalise. C'est ce que j'appelle la disponibilité, cette capacité de vigilance sans priorité, sans partialité, qui ne privilégie rien. Dans la tradition chinoise, le sage est celui qui est impartial, c'est-à-dire à l'écoute de tout, qui ne trie pas, qui ne privilégie pas, qui est dans une sorte de disponibilité complexe qui fait qu'il ne rate rien, qu'il n'est braqué sur rien et qu'il épouse la plénitude des choses dans leur amplitude. Si l'on braque son attention, on va manquer des choses, parce qu'on privilégie nos attendus et nos partis pris. Le parallèle est intéressant avec la grande formule de Confucius qui nous dit que le maître est « sans idée, sans nécessité, sans position, et sans moi ».

Pour être vigilant, il me semble que le sens le plus utile n'est pas la vue, mais l'ouïe. La vue est sélective et focalisée, l'ouïe non. L'oreille est bien une sorte de capteur du global, totalement disséminé, ne privilégiant rien. J'entends tous les bruits ici, en même temps. Pour en revenir à la ville, elle doit être capable de mettre en place des systèmes d'écoute globaux plutôt que des observatoires focalisés.

Mais la vigilance ne suffit pas à déployer une stratégie, il faut aussi accompagner des transformations ?

Bien entendu, l'information ne suffit pas. Il faut aussi être capable de penser et d'infléchir les processus dans un sens favorable dès qu'on en détecte les amorces. La stratégie chinoise n'est pas qu'expérimentale ou empirique, c'est avant tout une stratégie de la transition. Alors qu'en Europe nous n'arrivons pas à penser la transition, focalisés que nous sommes sur l'alpha et l'oméga, sur la genèse et la fin du monde, les Chinois, eux, ne cessent de penser l'« entre » et l'évolution continue. C'est donc pour cela qu'un détour par la Chine peut nous être profitable, en nous amenant à jouer de manière dialectique à partir de deux termes qui définissent la transition : « modification-continuation ». *A priori* ces notions s'opposent, comme l'innovation s'oppose à l'héritage, mais en même temps elles s'enrichissent l'une l'autre pour renouveler le réel : c'est grâce à la modification que le procès engagé ne s'épuise pas, et réciproquement c'est la continuation qui permet de faire de la modification un temps de passage.

Si l'on considère que tout est en transition, ce qu'en Europe nous appelons l'action ou l'intervention pourrait être repensé comme une manière de s'infiltrer dans ce processus de mutation, de façon à l'infléchir à notre profit. Pour comprendre l'écart qui se joue ici, il suffit de comparer la médecine

chinoise à la médecine européenne. La médecine européenne agit et opère pour guérir le malade, alors que la médecine chinoise, elle, régule. On ne dit pas « Je suis tombé malade » sur un mode événementiel. Une maladie, c'est une dérégulation, qui était au départ à peine amorcée, qui a fait son chemin en silence avant de prendre un aspect global. Quand on la perçoit, on dit « Je suis malade », mais c'est le résultat d'une transformation silencieuse. Le médecin en Chine n'intervient pas pour soigner : il essaye de cerner les symptômes dès leur émergence. Puis, il tente d'infléchir ou de réguler à nouveau ce qui est en train de se déréguler, en administrant des plantes, par exemple, qui ne sont pas des médicaments, mais des adjuvants.

Comment transporter ce concept de « transformations silencieuses » du champ de la stratégie individuelle à celui des politiques publiques ?

Il suffit de changer d'échelle et de déployer ces transformations au profit de tous plutôt qu'à son propre profit. L'idéogramme chinois pour « profit » représente d'ailleurs un épi de blé et la faux pour le couper. Le profit est ce qu'il y a à moissonner, et le bon politique sème, bine et moissonne pour que la communauté entière en récolte les fruits. Il n'a pas

Un des apports de la prospective, pour une ville, c'est certainement de contribuer à proposer des idéaux, mais aussi de les mettre au débat. Il s'agit de faire marcher les peuples, non par la contrainte, mais par le désir et la conviction.

à poser de finalités ni à définir de plan d'action. Il intervient sur les conditions, en amont, pour infléchir la situation dans le sens d'un commun avantage. Le politique n'intervient pas de manière spectaculaire, dans l'urgence, mais de manière discrète, en amont, sans s'attirer de louanges.

Là encore, il est utile de faire travailler l'écart entre la Chine et l'Europe. Notre pensée politique est très

marquée par l'idée du *telos* grec, le but et l'aboutissement. Nous avons pensé ce but comme une visée, comme une abstraction qui tire le devenir. Alors qu'en Chine les transformations silencieuses n'ont pas de finalité, juste du résultat.

En Occident, on se projette dans le futur, et on a même inventé la prospective... En Chine se déploie plutôt une pensée de l'immanence. Que peut donner ce dialogue entre ces deux cultures ?

D'abord, il est intéressant d'explorer la conception chinoise du temps. En chinois on ne conjugue pas les verbes, il n'y a pas de passé, de présent ou de futur. On pense en termes de saisons, d'occasions, de moments, de situations ou de durées, mais pas de temps. Tout au plus marque-t-on le passé et le

Notre pensée politique est très marquée par l'idée du telos grec, le but et l'aboutissement. Nous avons pensé ce but comme une visée, comme une abstraction qui tire le devenir. Alors qu'en Chine les transformations silencieuses n'ont pas de finalité, que du résultat.

futur proche en parlant de « s'en aller : passé / présent : s'en venir ». En fait, c'est le même schéma que la respiration : inspirer / expirer. Cela met bien en évidence les modalités d'une transition continue que nous évoquions précédemment. Dans le même temps, en Occident, le courant de la prospective du présent pense en termes similaires. Je trouve cela assez cohérent : après avoir inventé la prospective du futur pour construire des visions, nous inventons la prospective du présent pour appréhender les transformations silencieuses en écoutant les signaux faibles du présent comme germes des transitions à venir.

De ce dialogue on peut aussi tirer une deuxième idée : l'importance de l'idéal comme force de mobilisation. La Chine contemporaine va prochainement avoir un énorme problème parce qu'il n'y a pas d'idéalité à proposer. Pour assurer la cohésion sociale du pays, les dirigeants ne peuvent jouer que sur deux registres : le nationalisme, en agitant le spectre de Taïwan ou du Tibet, et la revanche sur l'Occident par la quête de nouvelles richesses. Mais, dans cinq ou dix ans, ces leviers ne fonctionneront plus, la crise sera grave. Il n'y a pas de *Chinese way of life*, donc qu'est-ce qui va faire marcher les Chinois ? On ne mobilise pas avec l'idée de régulation ou de transformation !

Je crois, en revanche, que l'on peut mobiliser les gens en traçant des « devoir-être », en leur proposant des visions et des plans dans lesquels se projeter. Dans une ville comme Lyon, s'il n'y a pas d'idéalité en jeu, on ne peut pas faire tenir une communauté. Les habitants ont besoin de se reconnaître dans quelque chose qui leur donne un sens. Une véritable démarche de prospective est nécessaire à l'échelle d'une ville pour construire des visions, proposer des idéaux, mais aussi les mettre au débat. Il s'agit de faire marcher les peuples, non par la contrainte, mais par le désir et la conviction. Il y a là un véritable défi pour l'Europe et la France : renouveler leurs idéaux, au risque de voir les structures démocratiques se décomposer par manque de désir des citoyens. La mobilisation naît aussi du débat démocratique qui doit se nourrir des idéaux que les uns et les autres tracent et qui peuvent se confronter. Il faut donc être capable de modéliser, comme les Grecs nous l'ont appris, pour avoir de la démocratie et rendre le débat possible.

LA TRANSITION : L'APRÈS- DÉVELOPPEMENT DURABLE



Aurélien Boutaud
est environnementaliste,
consultant indépendant
et chargé de cours
dans plusieurs universités
et écoles d'ingénieurs.

• Des réponses aux défis
écologiques et sociaux
du XXI^e siècle : la transition.
www.m3-mag.com/n4/p17

TRANSITION

Lorsque les transformations
dépassent le simple
ajustement du système,
une réorganisation est
à l'œuvre : une transition.

Crédit: David Brohet

Et si l'échec de Rio était un épisode négligeable ? Et si l'espoir de maîtriser le développement pour le rendre durable était un leurre ? Et si un nouvel équilibre pouvait émerger de l'innovation ? Et si une transformation écologique « par le bas » était possible ? En bousculant radicalement les questionnements, les penseurs de la transition écologique ouvrent de nouvelles perspectives pour l'action publique.

La conférence de Rio+20 sur le développement durable s'est achevée au mois de juin dernier sur un constat d'amertume et d'échec. Vingt ans après le Sommet de la Terre, et malgré une situation écologique de plus en plus alarmante, les chefs d'État et de gouvernement se sont séparés en ne prenant aucun engagement concret en faveur de l'environnement. L'évolution du vocabulaire traduit d'ailleurs assez bien ce pessimisme ambiant : il était encore question il y a vingt ans d'inventer une nouvelle forme de « développement durable », c'est aujourd'hui davantage l'« adaptation » voire même la « résilience » qui sont à l'ordre du jour. Comme si les perturbations écologiques n'étaient plus évitables. C'est dans ce contexte de désillusion à l'égard du développement durable et des instances internationales que sont apparues, depuis quelques années, plusieurs initiatives mettant en avant une autre notion : celle de « transition ».

Un nouvel équilibre à l'horizon

Le terme de « transition » a été utilisé dans l'analyse des systèmes pour décrire un processus de transformation dans lequel un système (naturel ou humain) change de manière fondamentale son fonctionnement et son organisation. La transition correspond donc à une phase de changement profond d'un système : le passage d'un état d'équilibre à un autre.

On trouve une multitude d'exemples de transition, aussi bien dans la nature que dans les systèmes humains. Un pan entier de la science politique s'intéresse ainsi à la transition des systèmes sociotechniques-entendus comme un ensemble

d'artefacts (objets techniques) et d'acteurs (donc de comportements, de règles, de représentations, de valeurs) qui interagissent afin de répondre à une fonction sociale précise, tels, par exemple, le transport, l'alimentation, l'éducation.

Bien qu'ils soient en constante évolution, les systèmes sociotechniques connaissent, dans leur état « normal », une situation d'équilibre dynamique qui dure généralement plusieurs générations. Dans cette configuration, le système évolue constamment en s'adaptant à des pressions qui proviennent soit des innovations apparues en marge du système, soit des macroévénements (contexte géopolitique, macroéconomique ou encore écologique). Il arrive toutefois que la pression exercée par les innovations ou par le contexte macro entraîne des transformations qui dépassent le simple ajustement du système : on assiste alors à une réorganisation profonde de celui-ci, correspondant à une phase de transition.

Par exemple, le système sociotechnique dédié au transport terrestre a évolué au XX^e siècle avec l'apparition de l'automobile, qui a progressivement pris le pas sur d'autres systèmes techniques dédiés au déplacement. Cette transition a duré plusieurs décennies, le temps que différentes innovations soient testées et qu'un ensemble d'acteurs (utilisateurs, fabricants, concepteurs, pouvoirs publics, législateurs) se coordonnent progressivement. Et sans doute ce système sociotechnique sera-t-il amené un jour à muer profondément, soit du fait d'innovations, soit du fait de bouleversements globaux comme la raréfaction des énergies fossiles. Cette analyse *a posteriori* des phénomènes de tran-

sition invite à la modestie. La transition apparaît comme un phénomène complexe qui résulte de multiples ajustements s'opérant dans différents secteurs et à différents niveaux de la société. Et cette complexité rend les transitions à peu près impossibles à prévoir et à diriger. Le mieux que l'on puisse espérer consiste à anticiper certaines évolutions afin de faciliter tel ou tel type de transition. C'est précisément ce qu'essaie de faire le *transition management*.

Les niches d'innovation comme moteur

Apparu aux Pays-Bas et en Belgique, où il a fait l'objet de plusieurs applications, ce mode de gouvernance piloté par les acteurs publics cherche à stimuler et encadrer les innovations afin de les orienter vers davantage de soutenabilité. De manière opérationnelle, les différents acteurs d'un système sociotechnique sont représentés au sein d'un groupe de travail appelé « arène de transition » qui a plusieurs missions. Il doit produire une ou plusieurs visions de la durabilité du système à long terme, ce qui suppose la définition d'une situation soutenable à un horizon de vingt-cinq à cinquante ans. Il faut aussi qu'il traduise cette vision, sous la forme d'objectifs précis et chiffrés (coût pour l'usager, part d'énergie renouvelable, etc.). Enfin, il est tenu de réaliser un agenda de la transition, ce qui consiste à imaginer les étapes menant de la situation actuelle à celle souhaitée.

Testé en Belgique et aux Pays-Bas dans des domaines aussi variés que la construction,

le modèle des niches d'innovation technologique. Le processus est complété par une phase d'évaluation qui permet d'intégrer au fur et à mesure de nouvelles informations.

Comment renforcer la résilience

S'ils partagent certains constats avec les promoteurs du *transition management*, les partisans des « initiatives de transition » semblent en revanche moins convaincus par la capacité des niches d'innovation technique à être le moteur essentiel du changement. À l'instar de Rob Hopkins, l'un des leaders de ce mouvement, les « transitionneurs » pensent que le principal activateur de transition réside dans l'imminence de macrophénomènes comme le pic pétrolier qui devrait entraîner une chute de disponibilité d'énergie fossile liquide, provoquant une onde de choc sans précédent dans presque tous les systèmes sociotechniques. Pour faire face à ce choc, les villes en transition proposent un ensemble de solutions visant à accroître la résilience des sociétés humaines.

La résilience désigne la capacité d'un système à se réorganiser après une importante perturbation. Les centaines d'initiatives de villes en transition qui ont vu le jour au cours des dernières années ont donc pour objectif commun de réduire la dépendance des sociétés humaines à l'égard des énergies fossiles. Concrètement, la plupart des actions proposées vont dans le sens d'un accroissement de l'autonomie des territoires et d'une relocalisation de tout ce qui peut l'être.

Les initiatives de transition privilégient donc l'action et la transformation à l'échelle de communautés locales (villages, petites villes ou quartiers), en favorisant les initiatives issues directement de la société civile. Le mode opératoire des initiatives de transition s'appuie sur la mobilisation d'un noyau dur de citoyens motivés qui vont progressivement chercher à associer un nombre plus important d'acteurs autour de leur démarche.

Bien qu'indépendante des autorités publiques, la démarche se veut cependant très structurée. Elle aboutit dans la plupart des cas à la rédaction d'un plan de descente énergétique, c'est-à-dire un document programmatique qui vise à dresser un état des lieux de la fragilité du territoire à l'égard du pic pétrolier (en matière d'alimentation, de transport, de logement, d'économie, etc.). Il imagine également comment chaque fonction du territoire pourrait être satisfaite dans vingt ou trente ans avec deux fois moins d'énergie fossile disponible. Et il élabore un agenda qui permet de passer de la situation actuelle à celle projetée.

RÉSILIENCE

Capacité d'un système à se réorganiser après une importante perturbation.

La transition invite à considérer les processus de transformation sociale et écologique comme à la fois inévitables et... impossibles à maîtriser totalement.

l'approvisionnement énergétique ou même la reconversion de certains quartiers, ce dispositif a permis à chaque fois d'identifier des innovations sociales ou techniques porteuses de transformation radicale, que les acteurs de l'arène se sont attachés à explorer en mettant en place des programmes de simulation et d'expérimentation — sur



• « Typology of Sociotechnical Transition Pathways », Frank W. Geels, Johan Schot, *Research Policy*, n° 36, p. 399-417, 2007.

• « Une gouvernance du changement sociétal : le *transition management* », Paul-Marie Boulanger, *La Revue Nouvelle*, n° 11, p. 61-73, 2008.

• *Manuel de transition : de la dépendance au pétrole à la résilience locale*, Rob Hopkins, éd. Écosociété, Montréal, 2010.

• « Resilience and Stability of Ecological Systems », Crawford Stanley Holling, *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, p. 1-23, 1973.

Crédit : Michos Tzovaras

Finally, and despite notable differences, these two movements present common points that seem to outline a clear rupture between the philosophy of transition and that of sustainable development.

La volonté de maîtrise : un fantasme ?

Tout d'abord, la transition invite à considérer les processus de transformation sociale et écologique comme à la fois inévitables et... impossibles à maîtriser totalement. En misant sur la diversité des expérimentations concrètes comme gage d'adaptation au changement, la transition semble faire le deuil d'une certaine volonté de maîtrise et de planification qui caractérisait parfois le développement durable — avec ses cohortes de conventions internationales et autres stratégies nationales. Mais elle le fait sans pour autant verser dans l'illusion d'une régulation par la « main invisible » du marché, en cherchant finalement une nouvelle forme de gouvernance du changement qui s'émancipe à la fois du marché (trop aléatoire) et de la planification d'État (trop rigide).

L'autre changement important amené par les mouvements de la transition est qu'ils misent davantage sur une transformation écologique de la société « par le bas », c'est-à-dire par le biais d'une mobilisation des acteurs à l'échelle des territoires infranationaux... et ce, sans attendre finalement

grand-chose des processus générés « par le haut » dans le cadre, par exemple, des négociations internationales sur le développement durable — dont Rio+20 a une fois de plus montré les limites. Plutôt qu'imaginer que le changement dans nos modes de vie sera généré de façon descendante après d'hypothétiques conventions internationales, les mouvements de la transition préfèrent ainsi miser sur la capacité d'innovation des territoires pour générer des changements globaux. Image renversée, en quelque sorte, du « penser global pour agir local » qui a servi de slogan au développement durable dans les années 1990 et 2000.

•

MONTRÉAL : LES BÉNÉFICES DE L'OUVERTURE CITOYENNE

Michel Agnaïeff
est ex-président
de la commission canadienne
pour l'Unesco
et collaborateur de l'Office
de consultation publique
de Montréal.

Amorcée dans les années 1970, la participation de la société civile aux affaires urbaines montréalaises est aujourd'hui bien servie par un dispositif d'information et de consultation. Facteur déterminant dans la démocratisation des pratiques de la Ville de Montréal, cette ouverture citoyenne a été également un important creuset d'apprentissages en matière de savoir-être et de savoir-faire sur les plans individuel et collectif.

La participation active des organismes communautaires (ou associations de la société civile) au débat public a été une expérience habilitante pour ces derniers. Plusieurs chercheurs universitaires, notamment Rachel Laforest et Pierre Hamel, se sont d'ailleurs penchés sur ce phénomène. Un des constats qui se dégagent de ces travaux est que la participation a commandé un important effort d'apprentissage à l'action publique. Plus précisément, les exigences d'une participation crédible et efficace à des consultations ont imposé un effort soutenu en matière de réflexion collective, de

Les groupes immobiliers n'hésitent plus à mener des consultations d'initiative privée auprès de citoyens résidant à proximité d'un projet de construction, pour mieux aborder la consultation publique ultérieure.

recherche de faits et d'arguments, de formation et de mobilisation des membres, de sensibilisation et d'animation du milieu, ou encore, un peu plus

tard, en matière d'éducation du public. Cet apprentissage s'est révélé être aussi, pour les organismes communautaires, un processus de reconnaissance de leur propre identité. En somme, la participation a facilité une remarquable démarche de mûrissement de leur pensée sur les plans organisationnel, tactique et stratégique. Confrontés ces trois dernières décennies au fait que l'économie portait de moins en moins la croissance sociale, bon nombre d'organismes communautaires, de groupes de femmes et de groupes écologiques se sont progressivement orientés vers le développement local et l'économie sociale. Le champ d'action du milieu communautaire s'est ainsi à la fois élargi et diversifié. De nouveaux chantiers de développement social et économique ont apparu dans les quartiers. En même temps, la collaboration entre ces différents groupes s'est raffermie. La diversification du milieu communautaire s'est ainsi accompagnée d'un essor de réseaux et de lieux de concertation. Bien coordonné, bien documenté et solidement ancré dans les quartiers, le mouvement communautaire est désormais un acteur social incontournable. Il contribue à faire de la consultation publique à Montréal un véritable espace de représentation politique et sociale.

1 649 515

habitants pour la ville
de Montréal en 2011.

81

villes sont regroupées au sein
de la communauté
métropolitaine de Montréal.

L'agglomération
de Montréal couvre

4 360 KM²

et réunit

3,7

millions d'habitants,
soit près de la moitié
de la population du Québec.

15^E

plus importante aire urbaine
d'Amérique du Nord.

• « La consultation publique et les formes d'action collective », Rachel Laforest, *Politique et Sociétés*, vol. 19, n° 1, 2000, p. 27-47.

• « La consultation publique et les limites de la participation des citoyens aux affaires urbaines », Pierre Hamel, *Recherches sociographiques*, vol. 40, n° 3, 1999, p. 435-466.

Crédit: Productions de l'CEI, Jean-Marc Ayrat

Un milieu des affaires pragmatique

Plus hétérogène, le milieu des affaires a eu tendance à moduler ses positions en fonction des circonstances, des appartenances sectorielles et des intérêts en présence. Il se déclare souvent partisan d'une démocratie participative, mais des porte-parole influents de ce milieu n'hésitent pas à crier à l'immobilisme et à la stagnation quand un projet rencontre de la résistance dans l'opinion publique. Des leçons ont cependant été apprises là aussi, comme en témoigne l'évolution des rapports du secteur immobilier avec la consultation et même la concertation. Dans un bon nombre des projets examinés par l'Office de consultation publique de Montréal, les promoteurs immobiliers ont pris l'initiative de dialoguer avec les organismes communautaires des milieux d'accueil de leurs projets avant que démarre la consultation publique. En outre, les groupes immobiliers n'hésitent plus maintenant à mener des consultations d'initiative privée auprès de citoyens résidant à proximité d'un projet de construction. Ces démarches préliminaires leur permettent de réajuster leurs projets, de prévenir des critiques, de se trouver des appuis dans le milieu et finalement de mieux aborder la consultation publique.

Si cette évolution se poursuit, la prochaine étape risque d'être celle d'une concertation plus directe et plus soutenue entre l'entreprise immobilière et

les forces vives du milieu d'accueil de son projet. Le dynamisme des organismes communautaires pourrait même contribuer à une telle évolution. On peut penser ici à une approche comme celle des « accords de bénéfices à la collectivité », les fameux « ABC » qui ont cours dans le reste de l'Amérique du Nord. L'expérience américaine démontre toutefois que la pratique trop poussée de cette approche, dans un contexte de pression constante des intérêts privés, mène tout droit à une érosion de l'édifice réglementaire qui protège l'intérêt général. Tout est dans la mesure.

L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL (OCPM)

C'est un organisme indépendant créé en 2002. En qualité de tiers neutre, il pilote les démarches de consultation sur les projets urbains à Montréal. La procédure de consultation publique de l'OCPM est très procéduralisée et comporte trois phases : information complète du public ; audition des avis ; rapport faisant état des différentes positions et de l'avis de l'OCPM sur l'opportunité du projet, à l'attention de l'exécutif de la Ville de Montréal.





DE L'APPEL À LA DIGNITÉ OU DE LA CONTRAINTE D'INVOCATION

Philippe Dujardin
est chercheur au CNRS
et politologue.

Il est stupéfiant que le texte de vingt-deux pages *Indignez-vous!*, rédigé par Stéphane Hessel, alors âgé de 93 ans, et publié en 2010 par une maison d'édition montpelliéraine, ait été tiré à plus de trois millions d'exemplaires et traduit en plus de trente langues! Il est stupéfiant qu'en quelques mois ce texte ait donné naissance à une catégorie inédite — celle des « indignés ». Le politologue **Philippe Dujardin** propose une interprétation de la portée exceptionnelle de cet opuscule.

• *La Chose publique ou l'invention de la politique*, Philippe Dujardin, éd. Chronique sociale, coll. « Comprendre la société », décembre 2011.

Le livre de Stéphane Hessel a provoqué un fait éditorial d'une puissance et d'un impact hors du commun. À Lyon, en décembre 2011, à l'initiative des éditions Golias et de Paul Ariès, le politologue lyonnais avocat de la thèse de la décroissance, est paru le numéro 1 de la revue *Les Zindigné(e)s!*. En septembre 2012, la chaîne franco-allemande Arte a mis à la disposition de ses clients deux œuvres du réalisateur Tony Gatlif : un film, *Indignados*, et un documentaire, *Indignez-vous!*, censés nous plonger dans « la réalité dense et palpable d'une Europe révoltée ». Un fait de langage est là : la création d'un substantif, « un(e) indigné(e) », dérivé du participe passé d'un

verbe usuellement employé dans sa forme pronominale, « s'indigner », ou passive, « être indigné ». Un fait de société est là : il se présente comme un mouvement « inédit » d'extension mondiale. Le premier rassemblement des *indignados* s'est tenu à Madrid en mai 2011 ; la formule a essaimé de New York à Tel-Aviv, d'Athènes et de Dakar à Zurich... Le quotidien *Libération* y a trouvé matière à un titre synthétique : « Année 2011, année des indignés ». L'interprétation de ces faits de société peut se faire sous deux conditions : se situer à l'amont du phénomène éditorial et de mobilisation ; se donner comme objet d'étude la condition de ces phénomènes qui a trait à des faits de langage — soit la



↑ Le premier rassemblement des *indignados* s'est tenu à Madrid en mai 2011 ; la formule a essaimé de New York à Tel-Aviv, d'Athènes et de Dakar à Zurich...

production, en longue durée, d'acceptions contrastées et d'usages différenciés du terme « dignité ». C'est à ces modifications de sens et d'usage que peut se rapporter l'effet d'injonction du texte de Stéphane Hessel. Une leçon d'ordre à la fois historique et anthropologique s'en dégage : elle a rapport à la contrainte du « Au nom de quoi ? ». Cette contrainte ordinaire de justification de nos pratiques est aussi celle qui commande, dans ses moments majeurs, le rapport au droit dans nos sociétés.

Du statut et de la fonction à la personne

À la lecture de quelques appareils lexicographiques de référence, du XVII^e à la fin du XIX^e siècle, les sens du mot « dignité » ne varient pas. Il désigne une matière jugée d'importance ou, mieux encore,

une fonction civile ou religieuse éminente. Le sens de statut éminent d'une personne se conserve, actuellement, dans la langue des distinctions honorifiques et, spécialement, celle de la Légion d'honneur, où l'on distingue les « grades » de chevalier, officier, commandeur, des « dignités » de grand officier et grand-croix. Mais un tel emploi

relève plutôt de l'exception que de l'usage commun. Il faut attendre la huitième édition du *Dictionnaire de l'Académie française*, en 1932, pour qu'aux sens anciens de la dignité de la fonction s'ajoute la définition suivante : « Au sens philosophique ou moral, la dignité désigne le fait que la personne humaine ne doit jamais être traitée comme un moyen, mais comme une fin en soi. » Cette définition est empruntée à un texte de Kant — la deuxième section des *Fondements de la métaphysique des mœurs*, parus en 1785. Dans ce texte, le philosophe distingue radicalement la personne humaine de toute autre entité en inscrivant la personne dans l'ordre de la non-évaluabilité. Est digne, sous cette condition, ce qui ni ne se mesure ni ne s'étalonne : « Ce qui est supérieur à tout prix, ce qui n'admet pas d'équivalent, c'est ce qui a une dignité. » Tout autre objet est censé pouvoir faire l'objet d'un « prix marchand » ou d'un « prix de sentiment ».

Cent cinquante ans d'évolution

La langue commune a mis près de cent cinquante ans à enregistrer l'acception philosophique et morale détachée des sens premiers sociohistoriques. Nous sommes, à présent, les témoins et acteurs d'un emploi de plus en plus pressant de cette acception philosophique et morale et de sa dissémination dans de multiples champs. En témoignent celui des mœurs comme celui du droit.

Dans le champ des mœurs, les débats sur les conditions de la fin de vie ont mis en exergue, durant la dernière décennie, deux conceptions antithétiques de la dignité. Dans *Le Monde* du 6 avril 2008, après avoir évoqué le décès de Maurice Abiven, pionnier français des soins palliatifs, Jean-Yves Goffi propose le titre : « Le dilemme sans fin de l'euthanasie ». Le dilemme est celui qui oppose une conception de la dignité opposable à autrui et à l'individu lui-même parce qu'elle concerne la vie, tenue pour sacrée, et une conception où l'individu est censé avoir un pouvoir souverain sur sa propre existence et, partant, sur sa propre fin. L'Association pour le droit de mourir dans la dignité (ADMD), membre des fédérations mondiale et européenne des Right to Die Societies, est l'avocate de cette dernière acception.

Dans le champ du droit interne, une décision du Conseil constitutionnel du 30 juillet 2010 paraît exemplaire. Saisi d'une question prioritaire de constitutionnalité, à propos des articles régissant la garde à vue dans le code de procédure pénale, le Conseil a annulé quatre de ses articles. Trente considérants ont servi la justification de ces annulations, parmi lesquels le dix-neuvième est ainsi

Crédit : pasotraspaso

libellé : « Tout être humain est titulaire de droits inaliénables et sacrés, conformément au préambule de la Constitution de 1946. La sauvegarde de la dignité de la personne est au nombre de ces droits et constitue un principe à valeur constitutionnelle. » On relèvera, ici, que la catégorie de dignité n'est jamais qu'un élément constitutif d'un ensemble de droits posés comme « sacrés » et « inaliénables ».

Du logement digne à la dignité des cultures

Ce serait un leurre, cependant, que de tenir l'usage actuel de l'acception entendue dans son sens philosophique et moral comme exclusif. En témoigne l'emploi du terme « dignité » dans le champ des politiques publiques, de la culture, comme dans celui de l'espace civique où résonne, désormais, l'injonction lancée par Stéphane Hessel en 2010. De cette mobilisation de la notion de dignité dans un sens qui demeure rapporté à la notion de dignité humaine, mais qui a tout autant rapport aux conditions objectives de son accomplissement, témoigne la catégorie récemment advenue de « logement

Est digne, pour Kant, ce qui ni ne se mesure, ni ne s'étalonne : « Ce qui est supérieur à tout prix, ce qui n'admet pas d'équivalent, c'est ce qui a une dignité. »

indigne ». Elle est censée couvrir l'ensemble des situations d'habitat qui constituent un déni du droit au logement et qui portent atteinte à la dignité humaine. Elle s'applique aussi bien aux logements ordinaires qu'aux structures d'accueil des réfugiés et des demandeurs d'asile.

Les traités européens, la Charte des droits fondamentaux, la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne concourent, quant à eux, à assurer ce même lien entre « existence digne » et conditions de logement.

Le musée parisien des Arts premiers, édifié en réponse à la commande présidentielle de Jacques Chirac, s'est voulu, quant à lui, « instrument de paix qui témoigne de l'égalité des cultures et des hommes ». Le syntagme « dignité des cultures », qui jouxte celui de « dignité des hommes », ne réfère plus à la personne ni à un statut ou une fonction relevant de distinctions et hiérarchies civiles ou re-

ligieuses. Il réfère, plutôt, à ce que, dans le langage de l'Unesco, on nomme « patrimoine immatériel ». Il réfère, possiblement, aux entités collectives ou personnes morales qui sont les répondants de ce patrimoine.

Dans le stupéfiant « effet Hessel », les *indignados* sont bien ces cadets qui ont accepté de « prendre le relais » d'un aîné leur adressant, au nom des idéaux de la Résistance, l'injonction « Indignez-vous ! ». Le champ d'inscription de la catégorie « dignité » est, cette fois, celui d'un haut lignage politique appelant une action conduite en référence à un double dispositif : celui, national et programmatique, du conseil français de la Résistance, et celui, universel et déclaratif, du texte de 1948. Il en va, encore, de cette constellation saisissante des slogans et mots d'ordre de l'hiver et du printemps 2010-2011 qui a permis aux acteurs tunisiens puis égyptiens desdits « printemps arabes » de conduire leurs revendications et leurs luttes au nom de la « dignité du peuple ».

Droits d'harmonisation

Le tableau des acceptions et usages qui s'est construit en très longue durée montre une variabilité historique de la sémantique de la dignité et une relation équivoque des notions de droit et de dignité. Une modification des plans de référence est également à l'œuvre, du référent « droits de l'homme » au référent « dignité ». Il n'est pas difficile de situer, dans le temps, pareille modification du plan de référence.

L'année 1989 peut être considérée comme le point d'orgue d'un processus historique qui a permis le « triomphe » de la cause des droits de l'homme, marqué, sur l'échelle internationale, par l'effondrement du mur qui symbolisait l'antagonisme des systèmes capitaliste-parlementaire et collectiviste-dictatorial. Mais il se marque aussi, sur l'échelle nationale française, quand presque toutes les opérations du bicentenaire de la Révolution française ont actionné la référence à la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. On a parlé d'une « droïdlhomisation » de l'espace public, jouant sur des échelles aussi bien internationales que nationales. Si l'on consent à cette interprétation, le paradoxe est double. Il est celui d'un « triomphe » qui annoncerait non un déclin, mais un relatif effacement. 1989 peut être tenu comme ce moment où culminent les effets possibles de la référence aux droits de l'homme, mais où s'amorce sa mise en position subalterne. L'intelligence de ce processus est possible en prenant en compte un autre paradoxe qui s'attache au document même qui appelle

et induit la référence aux droits de l'homme, soit la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948. Son article 1 déclare les hommes non pas « égaux en droit », mais « égaux en dignité et en droits ». Nous supportons aujourd'hui les effets de cette très discrète préemption du droit par la dignité qui emporte un changement significatif du

1989 peut être tenu comme ce moment où culminent les effets possibles de la référence aux droits de l'homme, mais où s'amorce sa mise en position subalterne.

plan de référence. L'attribution et l'exercice des droits sont toujours conditionnés (par l'âge, le sexe, la nationalité...); la dignité ne peut être qu'inconditionnelle: elle n'est pas attribuée et ne s'exerce pas! Elle est reconnue... ou déniée. L'attendu philosophique de cette préemption a été avancé au XVIII^e siècle, par un philosophe des Lu-

mières, par ailleurs piétiste protestant, Emmanuel Kant. Mais il n'a pu produire l'effet déclaratif consigné dans le texte de 1948 qu'en raison d'un contexte éminemment tragique, celui de la démesure d'un crime de masse qui visait non pas tel délit ou tel crime, non pas tel acte ou telle idéologie, mais, selon la formule d'André Frossard, le seul fait « d'être né ». À la démente raciale autorisant la barbarie nazie et aux effets sans précédent de la dictature d'État, la réponse doctrinale des rédacteurs de la déclaration de Philadelphie, en 1944, puis de René Cassin, d'Eleanor Roosevelt et de leurs conseillers, auteurs de la Déclaration universelle de 1948, a été de mettre en exergue la catégorie métajuridique de la « dignité ». Cette catégorie qui conjoint des sources philosophiques et théologiques est bien métajuridique: l'appareil doctrinal que mobilise une grande partie des conseillers francophones de René Cassin est ostensiblement théologique. Dans le lignage d'un Thomas d'Aquin, la dignité de la personne humaine est posée comme un reflet et un effet de la suréminente dignité des personnes divines.

Ce pivotement s'opère dans les derniers mois de la seconde guerre mondiale. L'exception des crimes perpétrés n'a pas seulement conduit à la promotion d'une catégorie juridique nouvelle, celle du « crime contre l'humanité »; elle a, en sus, autorisé la constitution d'un plan de référence métajuri-

→ Bicentenaire de la Révolution française de 1789.



Crédits: AFP ImageForum / Photo MB - Droits réservés



↑ Eleanor Roosevelt tient la version espagnole des Droits de l'homme.

dique inédit. L'effet d'onde de cette conjoncture est tel que, cinquante ans plus tard, la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, signée et proclamée le 7 décembre 2000, ouvre ses six chapitres par un titre entièrement dédié à la notion de dignité. Lui succèdent les chapitres de la liberté, de l'égalité, de la solidarité, de la citoyenneté, et de la justice. Cet ordre d'exposition n'a pas été construit arbitrairement.

Un indice anthropologique

Ce double plan de référence crée une configuration singulière, troublante si l'on admet que la langue de la dignité n'est pas celle du droit. Elle l'est, plus précisément encore, si l'on admet que la formulation « Les humains sont égaux en dignité » relève d'un oxymore, c'est-à-dire d'une alliance de termes contraires. Selon l'acception kantienne, dont nous sommes les héritiers, la dignité ne s'apprécie que pour autant qu'elle échappe à toute idée de mesure! Qu'atteste l'équivoque doctrinale d'une « égalité en dignité et en droits » instituée depuis 1944-1945? L'actualisation d'une contrainte de type anthropologique que nous pouvons dire de référence-révérence. Référence, si référer est « se tourner vers (quelqu'un, quelque chose) qui représente la source, l'origine, l'autorité sur laquelle on s'appuie, on se fonde ». Révérence, si révéler est « honorer, respecter ce qui est revêtu des caractères du sacré ». Cette contrainte peut encore être dite contrainte d'invocation. Rappelons, ici, le sens premier du geste d'invocation qui est d'appeler sur soi la protection ou la force attachées à une entité qui « transcende », c'est-à-dire qui « passe au-delà »,

qui « surpasse ». C'est à la « dignité » des personnes, des peuples, des cultures... qu'est désormais impartie la fonction de fonder notre cadre institutionnel, de désigner l'horizon de sacralité sur lequel s'inscrit notre espace public. En rédigeant la déclaration de Philadelphie ou celle de 1948, leurs auteurs n'ont pas fait que désigner, dans le « ciel des idées », une nouvelle constellation, celle de la dignité. Ils ont ouvert une possibilité de réponse à la question du « Au nom de quoi ? » sur un mode singulier puisque, tout à la fois, il appelle la langue du droit et l'excède. Ce faisant, ils réitèrent le geste des constituants américains ou français qui n'avaient pas seulement placé leurs travaux sous les auspices de la déité chrétienne, mais avaient, eux aussi, invoqué une catégorie métajuridique — celle de « nature », dégageant l'espace de l'énoncé de droits dits « naturels ». Ainsi se vérifierait la thèse longuement argumentée par l'anthropologue Pierre Legendre. Le fondement des collectifs humains ne peut pas ne pas être « dogmatique »: il se veut assuré, certain, en même temps qu'il échappe, se dérobe. Ni le référent « nature » ni le référent « dignité » n'appellent la démonstration. Ils relèvent bien plus d'une position axiomatique, si l'on entend par là que l'instrument nécessaire à la démonstration ne se démontre pas. Il en va du destin des humains de procéder par invocation du non-démontrable. Mais tel est, aussi, le génie des humains de convertir la puissance attachée aux valeurs.

L'invocation de la dignité n'a pas seulement fourni un nouveau motif déclaratif. Elle a ouvert des voies nouvelles dans l'ordre des mœurs, du droit, de la politique.

LA DÉCLARATION DITE DE PHILADELPHIE

Elle a été signée le 10 mai 1944 pour actualiser les buts et objectifs de l'Organisation internationale du travail, fondée en 1919. Elle stipule, en son article II: « Tous les êtres humains, quels que soient leur race, leur croyance ou leur sexe, ont le droit de poursuivre leur progrès matériel et leur développement spirituel dans la liberté et la dignité, dans la sécurité économique et avec des chances égales. »

LES SCÉNARIOS PROSPECTIFS SONT-ILS UTILES ?



L'OCCASION DE DIFFUSER DES QUESTIONS THÉORIQUES

Gilles Pinson
est politiste, professeur de science politique à Sciences-Po Lyon.

L'élaboration de scénarios est-elle un moyen de clarifier les positions des acteurs publics ?

Ce n'est pas si simple. Dans le groupe de travail de Territoires 2040 consacré à l'avenir du système spatial des métropoles françaises intégrées, nous avons élaboré trois scénarios exploratoires, bien différenciés. La mercapole fait l'hypothèse de la libéralisation la plus sauvage, l'archipole montre la montée en puissance de l'oligarchie politique et technique au nom du développement durable, et l'antipole met l'accent sur les mouvements sociaux urbains et les conflits territoriaux. La consigne nous avait été donnée d'éviter une gradation du pire au meilleur. Chaque scénario comporte donc

des éléments souhaitables ou repoussants au regard de toute une série d'intérêts qui s'expriment de façon contradictoire. Cela demande d'introduire de la nuance, de la contradiction, qui suscitent de la perplexité dans l'esprit des récepteurs. Ainsi, lors des séminaires de présentation de notre travail, le scénario du retour en force des régulations publiques a obtenu la faveur des acteurs des collectivités territoriales, parce qu'il était le plus valorisant pour eux. Pourtant, il était assez oppressif puisque nous l'avions assorti d'une montée en puissance des formes de contrôle et d'un « gouvernement des conduites ». [...]

Sujet coordonné par **Cédric Polère**.

La méthode des scénarios est l'emblème de la prospective. Pourtant, son utilité dans le débat public est loin de faire l'unanimité. **Gilles Pinson**, politiste, et **Martin Vanier**, géographe, qui ont participé à la démarche « Territoires 2040, aménager le changement » lancée par la Datar en 2009, confrontent leurs points de vue.



LE RISQUE DE FAIRE DE FAUSSES PROMESSES

Martin Vanier
est géographe, professeur à l'Université de Grenoble et consultant auprès des collectivités territoriales au sein de la coopérative-conseil Acadie (Paris).

À qui la méthode des scénarios sert-elle ?

J'ai réalisé une quinzaine d'exercices de production de scénarios, du cadre quasi local (que va devenir la plate-forme autour de Valence-TGV ?) aux thématiques à dimension nationale ou européenne (quel est l'avenir de la périurbanisation ?) en passant par des exercices régionaux, en Bourgogne, Pays de la Loire, PACA et sur des territoires comme le Pays basque ou le Grand Roissy. Dans tous ces exercices, j'ai acquis la conviction que la prospective sert finalement ceux qui ne l'ont pas commandée. C'est ce qui peut arriver de mieux : la démarche crée les conditions de sa récupération par d'autres systèmes d'acteurs. Car pour ce qui est du comman-

ditaire, quelles que soient les précautions prises, le malentendu attaché à la méthode du scénario est irréductible. Il se construit déjà dans le terme même de « scénario » et dans ce qu'il semble promettre : ouverture, exploration des probables, réflexion ou, au contraire, choix, resserrement stratégique, énoncé volontariste ?

Précisément, qu'est-ce qui empêche l'articulation entre prospective et stratégie ?

La méthode des scénarios prétend, d'une certaine façon, tenir les deux registres différents que sont la prospective et la stratégie. Il s'avère difficile de faire entendre aux acteurs qu'on leur proposera [...]



Les travaux de Gilles Pinson portent sur l'étude comparée des systèmes de gouvernance et modes d'élaboration des politiques urbaines dans les métropoles européennes.

• *Le Développement durable changera-t-il la ville ? : Le Regard des sciences sociales*, Vincent Béal, Mario Gauthier et Gilles Pinson, Publications de l'Université de Saint-Étienne, 8 décembre 2011.

[...] Quel est pour vous le principal intérêt des scénarios ?

L'occasion pour nous, universitaires, d'exporter dans le champ du débat public des théories et visions du monde peu présentes dans le débat et qui sont de nature à bousculer le Landernau de l'action publique. En particulier les travaux néo-marxistes de géographie radicale qui sont très en vogue dans le monde anglo-saxon, et qui s'enracinent dans une réalité empirique bien plus avancée qu'en France dans le processus de néolibéralisation. Les scénarios élaborés avec Territoires 2040 ont permis de styliser et de faire passer des messages, qui, je m'en suis rendu compte lors des restitutions, rejoignent les convictions d'un certain nombre d'acteurs des politiques territoriales. Je trouvais amusant de confronter cette vision à celle, parfois un peu irénique, des géographes qui travaillent pour la Datar et expliquent que les transformations sociales et spatiales ont pour origine les modes de vie et les envies nouvelles qui s'expérimentent dans les territoires. Nous sommes intervenus pour dire

La prospective fournit des scénarios au politique, qui en reconstruit un autre pour fabriquer les conditions de possibilité de son action publique.

que le monde changeait aussi à cause de la globalisation néolibérale, des politiques publiques et des stratégies des multinationales qui en sont à l'origine.

La Datar vous a demandé de rédiger de petites fictions territorialisées à partir de chacun des trois scénarios. Qu'est-ce que cet exercice apporte ?

Avec Max Rousseau, nous avons territorialisé la mercapole à Lille, l'archipole à Nantes et l'antipole à Saint-Étienne. C'était très stimulant. Dans la prospective, le chercheur expérimente déjà des phases de libération de l'écriture : cela va de l'expression à la manière de tisser les liens entre les différents processus. Quand il passe à la fiction, il lâche encore plus les freins par rapport à l'écriture scientifique. On ne nous demande pas d'administrer la preuve, nous accentuons le travail

d'imagination, il y a un degré supérieur d'affranchissement à la fois perturbateur et très jouissif pour celui qui écrit, et vraiment évocateur pour ceux qui reçoivent. J'ai aussi écrit, à la demande de la revue *Place publique Nantes — Saint-Nazaire*, trois fictions sur le cas de Nantes. Je suis persuadé qu'un récit, avec ses figures spatiales, sociales et son ancrage, est bien plus évocateur pour le lecteur qu'un scénario. Même pour l'action publique, la fiction tirée du scénario est sans doute plus puissante que le scénario lui-même.

Jusqu'où pensez-vous pouvoir et devoir aller en tant que chercheur dans le processus d'élaboration de la stratégie ?

Comme beaucoup de *social scientists*, je suis constructiviste, je pense que les mots et les récits ont une importance et fabriquent le réel dans lequel on agit. La métropolisation ou la globalisation ne doivent pas être appréhendées comme des réalités qui sont devant nous et auxquelles on n'échappera pas. L'intérêt des scénarios a été d'ouvrir les perspectives, de donner à voir les processus et phénomènes autrement, de sortir des incantations, des prophéties connues, sur le réchauffement climatique, par exemple. Je trouve normal que le politique qui se saisit de la prospective fabrique autre chose à partir de cette matière, qu'il referme cognitivement les possibles et l'avenir... À la limite, fabriquer du projet hégémonique est le travail du politique. La prospective fournit des scénarios au politique, qui en reconstruit un autre pour fabriquer les conditions de possibilité de son action publique. Mais personnellement, dans l'expérience de Territoires 2040, après avoir réalisé les scénarios et même indiqué les enjeux qu'ils comportaient pour l'action publique, j'avais atteint mon degré maximal d'engagement vis-à-vis du politique. Dire ensuite quoi faire — ce que la Datar souhaitait — me semble relever d'une autre fonction et demande un degré supplémentaire d'engagement et d'hybridation. Il faut comprendre que, lorsqu'un universitaire participe à une démarche de prospective, cette forme d'implication dans le politique est considérée comme une souillure par son milieu. Et puis, il y a différentes façons de s'engager : au sein même de l'Université, certains nous reprocheront d'être plus proches des élites et des *policymakers* que des mouvements sociaux.

•



Martin Vanier a pour domaine de recherche et d'expertise les transformations des politiques publiques territoriales et le renouvellement de l'action collective, en particulier par les changements d'échelle et les recompositions territoriales.

• *Le Pouvoir des territoires. Essai sur l'interterritorialité*, Martin Vanier, Anthropos — Économica, 2010.

[...] d'abord la scénarisation de ce qui pourrait se passer autour d'eux et pas d'emblée de ce qu'ils veulent ou ne veulent pas. Puisque dans chaque scénario la collectivité concernée est actrice, ses représentants ne comprennent pas l'intérêt de la considérer comme impliquée dans trois ou quatre scénarios possibles alors qu'un seul est le leur ! Le terme de « scénario » a été forgé dans cette ambiguïté et il rend difficile l'articulation entre exploration et intention. Dans les textes fondateurs de cette méthode, l'ambiguïté est même revendiquée : « La prospective n'a de sens que si elle est stratégique. » Pour moi, c'est un problème, parce qu'il s'agit de deux postures intellectuelles bien différentes. Prospective stratégique ? Je voudrais pour ma part séparer les deux dimensions pour mieux les servir. Je distinguerais d'un côté la futurologie, que les Américains développent plus que nous avec le *forecasting* et des récits exploratoires, qui ne sont pas forcément des interpellations stratégiques désignant des acteurs responsables. Et d'un autre côté le travail qui consiste à réfléchir à la transformation des champs, des modes de faire et des objets d'action publique, en saisissant des situations, des procédures, des catégories d'action ou des produits et services, tels qu'il faut les faire évoluer inlassablement.

Bref, je commence à me méfier des fausses promesses du scénario, trop global pour être honnête.

Pourtant les élus y tiennent beaucoup...

L' élu pense que c'est l'exercice qui le met dans la situation de faire des choix décisifs. Puisque les prospectivistes ont éclairé un futur pluriel, complexe, contradictoire, varié, il lui revient de montrer qu'il sait faire un choix, et il va pour cela établir un scénario stratégique, volontaire, qui sera « son » scénario : « Je vais vous raconter le film qu'on va faire pour de vrai », alors que les prospectivistes ont raconté plusieurs films. Il y a une sorte de promesse démiurgique qui fausse tout, une OPA sur le futur.

Ne faut-il pas les utiliser autrement, dans d'autres cadres ?

Les scénarios ont effectivement des vertus indéniables dans des domaines plus éloignés de la décision. Ils sont utiles pour amener un public à débattre du présent à travers un détour par le futur. Il est passionnant de voir trois cents personnes s'engager dans un débat parce qu'on leur a exposé trois scénarios à l'horizon 2030 ou 2040. La production des scénarios fait bouger les lignes, stimule des idées nouvelles, nous met en situation de créativité, transforme y compris la posture des

chercheurs. Tout cela montre que la prospective contribue d'abord à la production de connaissances nouvelles, à l'imagination et au renouvellement de nos représentations. Certes, les scénarios devraient alors obliger à faire des choix. Mais je n'ai pas d'expériences concrètes qui prouvent qu'un exercice prospectif, aussi passionnant soit-il, a fait

L' élu pense que les scénarios le mettent en situation de faire des choix décisifs, alors que les prospectivistes ont éclairé un futur pluriel, complexe, contradictoire, varié.

bouger les lignes de la décision et de l'action de ceux qui l'avaient commandé. Si on veut vraiment donner à la prospective un rôle stratégique, il faut adopter d'autres méthodes. La machine politique de production des décisions ne se laisse pas perturber par l'exercice des scénarios. C'est la raison pour laquelle je suis aujourd'hui davantage intéressé par une prospective des objets de politiques publiques qui constitueraient le point de départ de l'interpellation. Cela pourrait être par exemple « le lycée de demain », « les TER de demain » ou « le RSA de demain », etc., un objet n'étant pas forcément situé et matériel, mais pouvant être un service ou une politique. Il y a, pour l'heure, une forme d'impérialisme de la méthode des scénarios qui est asséchante. Apprenons à faire de la prospective différemment.

•

BRICOLAGES URBAINS : ILS SONT DANS LA RUE !



Émile Hooge
est consultant en innovation
de services et stratégies
territoriales à l'agence Nova7.

Entre pure poésie et appropriation militante, les étranges bricolages de l'espace public, que l'on découvre parfois au détour d'une rue, désarçonnent et interrogent. Témoins de la créativité des citoyens et de leur attachement à leur environnement, ils peuvent aussi être considérés comme une ressource nouvelle pour les villes, qui demande à être comprise et valorisée.

• *Le Sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*, Patrice Flichy, Seuil, 2010.

• *Le Capitalisme contre le droit à la ville. Néolibéralisme, urbanisation, résistances*, David Harvey, éd. Amsterdam, 2011.

• *Tactical Urbanism 2*: http://issuu.com/streetplanscollaborative/docs/tactical_urbanism_vol_2_final

Un plot en béton recouvert d'un pneu pour protéger une sortie de garage, une balançoire sous un pont, un banc bricolé avec quelques planches sur le bord d'une rue, un terrain de football dessiné sur le sol ou une micro bibliothèque suspendue à un arbre... Ce sont les œuvres d'amateurs qui ont abandonné leur posture d'usagers consommant la ville, pour devenir des bricoleurs urbains fabriquant leur propre environnement, celui dont ils ont besoin ou envie. Ils étaient les administrés de la collectivité, ils deviennent des activistes qui veulent changer les choses. Ils étaient des individus parmi d'autres, ils deviennent acteurs et s'engagent parfois dans des démarches collaboratives, avec leurs voisins. Même si l'on retrouve des traces de ce type de pratiques depuis que la ville existe, elles s'expriment de plus en plus largement dans la ville aujourd'hui, en écho à la diffusion d'une culture du « faire soi-même » (ou DIY — *do it yourself*) : que ce

soit à la manière de « hackers » qui programment des robots avec des composants électroniques *open source*, de contributeurs bénévoles à l'encyclopédie planétaire Wikipédia, de communautés d'artistes ou d'artisans amateurs (ou *makers*) qui s'organisent pour partager leurs savoir-faire, fabriquer toutes sortes d'objets et diffuser leurs créations sur Internet...

Réparation, confort, supplément d'âme...

Outre l'état d'esprit dans lequel ils sont produits, un point commun à tous ces bricolages urbains se trouve aussi dans leurs modalités pratiques d'exécution : ils se déploient dans l'espace public pour le transformer physiquement, avec des outils relativement simples et des matériaux disponibles à tous, parfois même issus de la récupération. Mais lorsqu'on essaye de comprendre les motivations des bricoleurs, on constate une grande diversité

Crédits : Florian Rivière/Interboro

de cas de figure. Certains se sentent investis d'une mission de réparation pour sécuriser et remettre de l'ordre dans leur environnement quotidien dégradé. Certains souhaitent améliorer les fonctionnalités de la rue pour leur propre usage et celui des autres (rendre un banc public plus confortable, creuser des marches là où il n'y en a pas, fixer une

de dispositifs d'écoute et de concertation avec les riverains concernés, la collectivité garde le contrôle sur la décision, la mise en œuvre, le processus et le rythme des projets d'aménagement. Mais alors, comment une collectivité peut-elle réagir lorsque ce processus est bousculé par une démarche émergente venant du terrain (ou *bottom-up*) ? S'agit-il d'une remise en cause de son autorité et de ses prérogatives, d'une forme de désobéissance civile qui exprimerait un rejet de sa politique, jugée mal adaptée ? Dans ce cas, il paraît nécessaire d'entrer en dialogue, pour reconstruire la légitimité de l'action publique. S'agit-il d'une idée lumineuse qui saute aux yeux ? Dans ce cas-là, la collectivité peut saisir l'opportunité pour la soutenir ou la dupliquer, par un échange de bons procédés. S'agit-il de l'action isolée d'un individu farfelu ? Alors, peut-être faut-il la faire disparaître par souci de cohérence spatiale, mais pourquoi ne pas envisager de la conserver pour égayer un peu la ville... ?

Dans tous les cas, la posture à adopter devient moins évidente lorsque la collectivité publique se trouve confrontée à des bricolages « en bandes organisées » ou apparaissant de manière intensifiée dans l'espace et dans le temps. Ces bricolages, de simples objets posés temporairement, deviennent facilement des modes d'appropriation plus durables de l'espace.

Appropriation, jusqu'où ?

Se sentir bien dans une ville implique certainement une ambiance souriante et chaleureuse, des services de qualité et des espaces ouverts, mais aussi une forme d'appropriation des espaces par chacun, qui se traduit par un investissement émotionnel et physique. Créer un sentiment d'appartenance et favoriser l'investissement de chacun dans l'espace public semble être une intention louable. Pourtant, le risque d'un trop-plein d'appropriation existe bien. Les bricolages urbains, en transformant l'espace public, transforment ses fonctions et le spécialisent pour certains types d'usages. Malgré toutes leurs bonnes intentions, nos bricoleurs urbains projettent dans l'espace une vision particulière de ce qui leur semble bon : est-ce que le banc ou le terrain de sport improvisé qu'ils ajoutent à la ville est vraiment utile à tous ? Est-ce qu'il ne va pas gêner d'autres usagers ? Le risque est celui d'une appropriation exclusive qui soit rejetée par les autres citoyens concernés.

En outre, lorsque ces interventions urbaines deviennent l'expression militante d'une classe créative faisant de la rue un nouveau terrain de jeu, des habitants ordinaires peuvent se sentir exclus de

Ils proposent une autre vision de la ville : ils peignent sur le sol une piste cyclable, plantent des fleurs dans les fissures du trottoir, installent des bancs lorsqu'ils ont été supprimés...

protection sur un coin dangereux). D'autres interviennent dans l'espace public pour y ajouter un supplément d'âme, un peu de poésie ou d'esprit ludique. Ils installent une scène pour que tout le monde puisse venir s'y exprimer, ils transforment une poubelle en panier de basket ou une cabine téléphonique en aquarium... D'autres, enfin, distillent un message plus subversif à travers le bricolage. Ils interpellent le public ou la collectivité en proposant une autre vision de la ville : ils peignent sur le sol une piste cyclable, plantent des fleurs dans les fissures du trottoir, installent des bancs publics lorsqu'ils ont été supprimés...

Finalement, quelle que soit leur motivation, lorsque ces citoyens sortent leurs outils dans la rue pour bricoler les espaces publics, ils bousculent complètement les règles du jeu et posent à la collectivité un certain nombre de questions. Face à cela, quelle attitude adopter ? Comment adapter sa manière de produire la ville ? Explorer d'autres postures, dans son rapport au citoyen, que le « faire pour » ? Envisager de « faire avec » dans un esprit de codesign ou même d'« aider à faire » dans une logique de capacitation ?

Quand le top-down rencontre le bottom-up...

Classiquement, les collectivités publiques produisent la ville dans le respect de l'intérêt général : leurs élus donnent le cap, légitimés par l'élection, leurs techniciens maîtrisent les savoir-faire et les procédures, accompagnés par toutes sortes de bureaux d'études spécialisés, et, bien sûr, des professionnels de la construction interviennent pour aménager les espaces et bâtir les équipements publics. Dans cette démarche classique et descendante (ou *top-down*), même lorsqu'elle s'agrémente

Découvrez d'autres exemples de bricolages urbains en photo ou en vidéo sur : urbanbricolage.tumblr.com

leur propre quartier. Et c'est peut-être le début de la gentrification : un quartier banal devient créatif, puis s'embourgeoise... Sous couvert d'apporter un supplément d'âme ou de qualité de vie, les bricolages urbains peuvent aussi créer de la ségrégation spatiale. L'enjeu est de concilier l'authenticité du geste, l'esprit du quartier et un soupçon de provocation pour faire bouger la ville.

Poésie et/ou révolution

Certains bricoleurs urbains sont militants et revendiquent un droit à la ville. Ils se sentent dépossédés de ce droit par les grands opérateurs privés qui gèrent les services urbains ou par la collectivité elle-même et ils veulent reprendre le pouvoir sur leur ville. David Harvey, dans *Le Capitalisme contre le droit à la ville*, parle du droit « à nous changer nous-mêmes en changeant la ville de façon à la rendre plus conforme à notre désir le plus cher ». Fidèle à une tradition marxiste, cet auteur s'inscrit dans une perspective révolutionnaire, alors que bon nombre des petits bricolages urbains aux-

quels nous nous intéressons transforment la ville en douceur, sans chercher à renverser l'ordre établi. Les citoyens bricoleurs interviennent d'abord dans les espaces ordinaires de leur vie quotidienne, devant leur porte, autour de leur arrêt de bus, dans le square où jouent leurs enfants... Si certaines de ces interventions interpellent directement la collectivité de manière provocante, la plupart s'inscrivent dans un processus de transformation silencieuse, et révèlent la capacité d'une ville à s'adapter aux évolutions des modes de vie et des enjeux urbains.

La tentation du désengagement

Et si la collectivité profitait de ce nouvel état d'esprit de certains habitants qui veulent faire la ville eux-mêmes pour, justement, laisser faire ? En s'appuyant de manière très pragmatique sur ces initiatives bénévoles, elle peut obtenir un maximum d'effet avec un minimum d'investissement direct. Mais quand San Francisco (lire page 36) incite les commerçants à installer et entretenir des bancs publics, quand elle compte sur les habitants pour créer des événements culturels dans la rue ou organiser un marché nocturne, elle court le risque de se désinvestir progressivement, par facilité ou par opportunisme financier.

L'enjeu pour une collectivité est d'éviter de se laisser tenter par un désengagement complet de l'espace public tout en profitant de ces initiatives d'habitants. Il s'agit alors de dépasser une vision simplement utilitaire du bricolage urbain (un travail bénévole et utile dans l'espace public) pour construire d'autres relations avec les habitants, en s'appuyant sur la collaboration au sens propre. À l'heure où les élections ne mobilisent plus assez d'électeurs, où les démarches participatives classiques peinent à produire des résultats tangibles, ces bricolages dans la rue peuvent réellement transformer le rapport des citoyens aux autres ainsi qu'aux espaces publics de la ville, en fabriquant des choses ensemble, comme le formule David Gauntlett dans son ouvrage *Making is Connecting*.

↓ US Pavillon — Biennale internationale d'architecture de Venise, 2012.



Crédit: inenboro

ÉMERGENT ET DÉJÀ SUR UN PIÉDESTAL ?

Les États-Unis ont présenté une collection remarquable d'interventions urbaines atypiques à la 13^e Biennale internationale d'architecture de Venise. Les projets au service d'une ville plus inclusive, accessible et durable étaient choisis pour les tactiques d'intervention employées : informelles, temporaires,

émergentes et participatives, ainsi que pour leur contribution à la création de biens communs. Une grande diversité de problèmes des villes américaines étaient abordés (infrastructures urbaines défaillantes, banalisation des espaces, nombre croissant de friches, privatisation de l'espace public...), et les projets illustraient la capacité des habitants et acteurs d'un territoire à se prendre en main et produire de grands effets. Cette initiative américaine révèle un intérêt

grandissant des milieux professionnels de l'architecture et de l'urbanisme pour ces bricolages urbains spontanés. Pour preuve de la vitalité de ce type de démarche : les organisateurs de l'exposition ont lancé un appel ouvert à contributions et ont reçu plus de 450 initiatives avant de sélectionner les 124 présentées à la Biennale. www.spontaneousinterventions.org



LE PARCOURS D'UN « HACKTIVISTE URBAIN »

Florian Rivière
a fondé et anime le collectif
Démocratie créative.

Ses interventions combinent design urbain, bricolage, récup' et réemploi des déchets, expression militante et toujours une pointe d'humour et de spontanéité. Inspiré par la culture hacker, **Florian Rivière** détourne et réinvestit l'espace public dans différentes villes d'Europe pour permettre aux citoyens de se réapproprier leur environnement. Il livre à M3 le sens de sa démarche.

La ville bricolable : une ville agile

Avec toutes les réserves mentionnées, une ville « bricolable », propice à ces interventions spontanées des citoyens dans l'espace public, dispose de qualités fort utiles à l'ère de la raréfaction de l'argent public, de l'adaptation au changement climatique, d'une quête renouvelée de solidarité,

dynamiques collaboratives plus horizontales, et en fabriquant de manière décentralisée de petites choses, des prototypes que l'on peut facilement faire évoluer ou adapter. Elle crée aussi de la valeur et de la qualité urbaine d'une manière originale. Cela peut même devenir sa marque de fabrique et attirer de nouveaux habitants, des talents créatifs ou des entrepreneurs...

Cette forme d'agilité peut également pallier certaines des limites des démarches de planification urbaine trop rigides et descendantes. Maniées habilement, les démarches émergentes de bricolage urbain se déploient comme une sorte d'urbanisme tactique ou d'acupuncture urbaine pour stimuler les espaces clés de la ville et la revitaliser.

À l'heure où les élections ne mobilisent plus assez d'électeurs, où les démarches participatives classiques peinent à produire des résultats tangibles, ces bricolages dans la rue peuvent réellement transformer le rapport des citoyens aux autres ainsi qu'aux espaces publics de la ville.

DIY À SAN FRANCISCO

Avec SF Better Streets, la ville de San Francisco propose un guichet unique permettant d'impliquer les habitants, associations ou entreprises dans la production de l'espace public, tout en donnant un cadre clair à leurs interventions. Ce site est un guide pratique qui informe sur les règles et procédures à suivre — notamment en termes de maintenance —, qui suggère des idées de projets (de l'installation d'un banc sur le trottoir à l'organisation d'un marché d'artistes) et qui donne envie concrètement de passer à l'action ! Il incite même les porteurs de projets à organiser une concertation avec les riverains et les usagers concernés.
www.sfbetterstreets.org

té, d'attentes croissantes en matière de qualité de vie et d'une vive concurrence entre les territoires. Elle développe une certaine agilité face aux mutations de la société en puisant dans le potentiel de créativité de tous les citoyens, en faisant vivre des

• *Making is Connecting*,
David Gauntlett, Polity Press,
2011.

Crédits : DR



→ **Bibliothèque libre**
« J'ai installé une petite "bibliothèque libre" dans une rue parisienne où beaucoup d'arbres sont entourés de corsets métalliques et où des caquettes en bois jonchent les trottoirs après les marchés. J'ai combiné ces deux éléments et ajouté quelques livres abandonnés. »
Florian Rivière

L'action, sans attendre que quelqu'un le fasse à leur place ! Quand je mets en place mes interventions, je discute souvent avec des passants, des curieux, des habitants. Ces échanges sont toujours très positifs, car ils perçoivent l'installation comme bien pratique ou amusante. Je leur explique comment faire et j'essaie de leur donner envie de reproduire cette démarche. Parfois, ils ne comprennent pas pourquoi je fais ça, bénévolement, en plus, car pour eux « c'est le travail de la ville ». Je leur explique que, pour moi, c'est le travail de chacun de s'occuper de son espace public. Mon rapport aux habitants est avant tout une impulsion, une énergie pour que chacun devienne acteur de sa ville.

Est-ce que vous savez ce qu'il advient de vos installations et quelle influence elles ont eue sur la ville et sur les gens qui y habitent ?

Une fois fabriqués, mes projets restent en place de quelques minutes à quelques jours. Tout dépend des matériaux utilisés, de la réaction de certains habitants (il y en a toujours qui n'aiment pas les choses inhabituelles) et de l'efficacité des services de nettoyage de la ville... En fait, je ne cherche pas à faire durer mes installations, mais plutôt à partager avec d'autres personnes et à installer ces idées « dans leur tête », où l'on ne risque pas d'envoyer une équipe de nettoyage (enfin, j'espère...) ! D'ailleurs, je ne suis pas souvent là pour mesurer la durée de vie d'un projet dans la rue, mais je documente tout mon travail pour immortaliser l'idée d'une certaine manière.

Ainsi, même si je ne sais pas vraiment quelle est l'influence de mes interventions sur le grand public, je reçois beaucoup de retours *via* Internet et lors des workshops que j'organise. Je perçois une grande excitation des participants qui mesurent les possibilités de l'espace urbain et qui ont envie de lancer des choses eux-mêmes.

Vous restez en dehors des sentiers balisés par les dispositifs classiques de participation... Y a-t-il une dimension politique dans vos interventions ?

Il y a bien une forme de résistance pour la liberté, une prise d'initiatives pour l'intérêt général. J'aimerais que chacun prenne conscience de son rôle dans la construction de la société. C'est une révolte autant contre les institutions déconnectées de la réalité, sourdes et inefficaces, que contre le public assisté et spectateur. Mais je veux aussi lutter à ma manière contre la montée des comportements individualistes et la logique de surconsommation, car

Il est essentiel que les individus puissent se réapproprier l'espace public. Pas simplement par la critique verbale ou la dégradation, mais par l'action et la créativité. Voilà le sens de mon action. Tous mes projets sont autant de petites tactiques urbaines pour commencer une révolution ludique !

Parfois, ils ne comprennent pas pourquoi je fais ça, bénévolement, en plus, car pour eux « c'est le travail de la ville ». Je leur explique que, pour moi, c'est le travail de chacun de s'occuper de son espace public.

De la plus simple et enfantine (comme faire de la corde à sauter en empruntant une chaîne métallique à un McDo) à la construction d'objets (comme fabriquer un banc super confortable), tout est possible. L'idée pour moi n'est pas de faire du spectacle ou de la performance, ni d'essayer d'être original à tout prix et très conceptuel, mais simplement de suivre mes envies tout en essayant d'apporter quelque chose au bien-être commun. Si seulement tous les habitants d'une ville pouvaient passer à

je crois beaucoup dans les solutions alternatives comme la récupération, le réemploi ou le bricolage, les services d'échanges entre particuliers et le troc, et même l'agriculture urbaine... J'imagine une ville et des citoyens plus solidaires, plus autonomes et plus productifs.

Mon éthique se résume en trois mots : *fun, free, fuck*. « Fun » : être spontané et s'amuser pour être bien dans sa tête. « Free » : être libre et se débrouiller par soi-même pour être acteur du changement que l'on souhaite, et aussi partager ses connaissances et ses productions pour qu'elles soient réutilisées par d'autres. Et « fuck » : assumer d'être subversif ou désobéissant face aux institutions si elles ne jouent pas leur rôle. C'est pour ça que je me définis comme un « hacktiviste urbain » en combinant la posture de l'activiste avec celle du hacker.

Sur le fond, je me sens proche de différents mouvements de contre-culture militants (mouvement DIY-punk, mouvement situationniste, mouvement hacker, communautés autonomes) et des écrits de Henry David Thoreau, Hakim Bey ou Pekka Himanen.

Traditionnellement, l'espace public est géré par une collectivité locale. Comment réagit-elle ?

La réaction est très variable. J'ai rencontré des interlocuteurs curieux et ouverts qui veulent même qu'on travaille ensemble sur des projets. Par exemple, le service d'aménagement urbain de la

D'abord, je dérive, ensuite, je détourne, enfin, je bricole.

Ville de Strasbourg avait beaucoup apprécié le projet « Spielplatz » (interventions ludiques autour du mobilier urbain), et nous avons ensuite conçu ensemble une signalétique ludique expérimentale pour la Ville. Ce « chemin de la récré » que j'avais imaginé a été réalisé avec les services de la Ville de

↓ Jouer dans un supermarché

« Un dimanche, en me promenant à Strasbourg, je suis tombé sur un parking de supermarché vide, et le projet Don'tpayplay! est né. Avec quelques Caddie et un bon rouleau d'adhésif blanc, j'ai transformé ce parking en immense terrain de sport : football, basket-ball, tennis, hockey, badminton... »
Florian Rivière



Credits: Florian Rivière

→ Un carrosse

«“Wheelbench” a été réalisé à Vienne en septembre 2012. La ville est très propre, voire luxueuse, ce qui pose quelques problèmes dans ma pratique de la récup’ et du bricolage. Cela m’a inspiré l’idée du carrosse... Il se trouve qu’à Vienne aucun des bancs publics n’est scellé dans le sol. J’ai décidé de profiter de cette faille pour transformer un banc. Il ne me manquait plus que les roues. J’ai mis plusieurs jours à sillonner la ville pour en trouver ! » Florian Rivière



manière très officielle, alors que d’habitude je travaille plutôt à 4 heures du matin avec du Scotch et de la bombe de peinture payés avec mes pourboires de barman...

J’ai un autre bon souvenir, lorsque j’ai réalisé un « passage piétons à emporter », cela avait fait beaucoup rire les services de la ville qui étaient justement en train d’en installer un « vrai » et qui

avons rapidement été rappelés à l’ordre par un des élus du quartier, qui nous a menacés d’une amende pour des raisons de sécurité. Ils nous ont demandé de suivre des procédures très complexes et longues, assez décourageantes, qui auraient de toute façon abouti à un refus !

Plus largement, j’ai le sentiment que, pour une collectivité publique, moins cela bouge, moins cela entraîne de risques et donc mieux c’est. Les initiatives nouvelles sont sources de problèmes pour elles. Du coup, je ne cherche plus vraiment de relations avec les collectivités. J’ai expérimenté les réunions, les dossiers, les négociations, les conseils de quartier, et je trouve que c’est une perte de temps. L’important pour moi, aujourd’hui, c’est d’être dans l’action et de gagner en autonomie, quitte à faire des erreurs. Je ne veux pas me mettre complètement hors système par principe, mais je pense juste que l’initiative indépendante citoyenne est plus efficace et créative que les chemins institutionnels pour faire bouger les lignes.

•

avaient beaucoup plus de difficultés que moi ! Mais, dans bien des cas, les collectivités n’apprécient pas l’initiative indépendante. Elles nous demandent de monter des dossiers et de passer devant des commissions. C’est un peu trop paternaliste et bureaucratique à mon goût... Par exemple, à Strasbourg encore, dans le cadre d’un projet du collectif Démocratie créative, j’ai commencé à aménager un espace urbain délaissé avec des habitants. C’était mon projet « Goupils / Aménagement rusé d’espaces urbains délaissés ». Nous

Je ne cherche pas à faire durer mes installations, mais plutôt à partager avec d’autres personnes et à installer ces idées « dans leur tête », où l’on ne risque pas d’envoyer une équipe de nettoyage (enfin, j’espère...)!

LES VITRINES DE L’ÉTAT

PAR
JAN BANNING

À quoi ressemble la puissance publique au travail ? Jan Banning capture ses représentants dans leur environnement naturel, le dos bien droit, statiques. L’appareil photo traverse les frontières, pénètre les bureaux, à la manière d’un citoyen local. Ce dispositif simple permet « à chacun de se faire sa propre opinion », parce que l’espace de travail d’un fonctionnaire, sans mise en scène particulière, « donne déjà des éléments pour juger l’État dans lequel il évolue », explique-t-il. Ses « sujets » sont généralement surpris de l’intérêt suscité. « Ils imaginent que le travail d’un photographe consiste à immortaliser de jolies filles en bikini », s’amuse Jan Banning. *Bureaucratics* est une exposition internationale itinérante et un livre réunissant une cinquantaine de clichés. Extrait de son tour du monde effectué entre 2003 et 2007.



États-Unis
Rudy Flores, Texas Ranger, agent d'application
des lois. Salaire mensuel: 3 720 euros.



Liberia
J. Modesco Siaker, membre
de la commission municipale de Crozierville.
Salaire mensuel: 12,50 euros.



France
 Laurence Maillard, secrétaire de mairie
 à temps partiel. Salaire mensuel: 500 euros.



Bolivie
 Mario Calizaya Condor, adjoint au maire
 de Betanzos. Salaire mensuel: 133 euros.



1. Liberia
Louise N. Smith, conservatrice
de fichiers au département
des statistiques du bureau
de l'Immigration
et de la Naturalisation (BIN).
Salaire mensuel: 17 euros.

2. Inde
Sushma Prasad, greffière
adjoite à la secrétaire
du cabinet de l'État du Bihar.
Salaire mensuel: 100 euros.

3. Russie
Nikolay Romanovich
Panfyorov, administrateur
du quartier de Batkat.
Salaire mensuel: 195 euros.

4. Inde
Harsh Deo Prasad, chef
du village de Tehta.
Salaire mensuel: 181 euros.

5. Yémen
Alham Abdulwaze Nuzeli
travaille au bureau régional
du ministère de la Dîme
et de l'Aumône dans la ville
d'Al-Mahwit.
Salaire mensuel: 46 euros.

6. Russie
Lyudmila Vasilyevna Malkova,
secrétaire du maire
de la ville de Tomsk.
Salaire mensuel: 285 euros.

7. Yémen
Tofik Aylt Al-Harazi,
responsable de l'impôt
sur le qat dans le quartier
de Yarim.
Salaire mensuel: 79,91 euros.

8. Yémen
Abdelaziz Ahmed Mohammed
Al-Mugahed, responsable
des ventes des publications
juridiques et fiscales
du gouvernorat de Taizz.
Salaire mensuel: 113 euros.



Inde
Dactylographe au département de la finance
du « vieux secrétariat » de l'État de Patna.

Retrouvez l'intégralité
du portfolio sur
www.janbanning.com

Bureaucrats, Jan Banning,
éditions Nazraeli Press,
7 novembre 2008.

Biographie

Après des études d'histoire
sociale et économique
à l'Université de Nijmegen,
aux Pays-Bas, Jan Banning
a travaillé dès 1981 comme
photographe. Il met en avant
l'environnement politico-
social autour de sujets
négligés dans les arts et
difficiles à décrire : le pouvoir
étatique, les conséquences
de la guerre, de la justice
et de l'injustice.

LA VILLE DANS LE MARCHÉ

51 **Comment les villes ont appris la compétition**

par Christelle Morel-Journal et Gilles Pinson

54 **En compétition, oui. Mais avec qui ?**

Interview de Vincent Gollain

56 **Les élites économiques urbaines, nouveaux acteurs politiques**

par Christian Lefèvre

– **Grand Londres : les acteurs économiques avancent leurs pions**

par Christian Lefèvre

59 **Milan, une ville qui s'autorégule**

par Deborah Galimberti

62 **Compétitivité nationale : lorsque les États européens misent sur les villes**

Interview de Patrick Le Galès

64 **L'art et la manière de faire fructifier l'excellence**

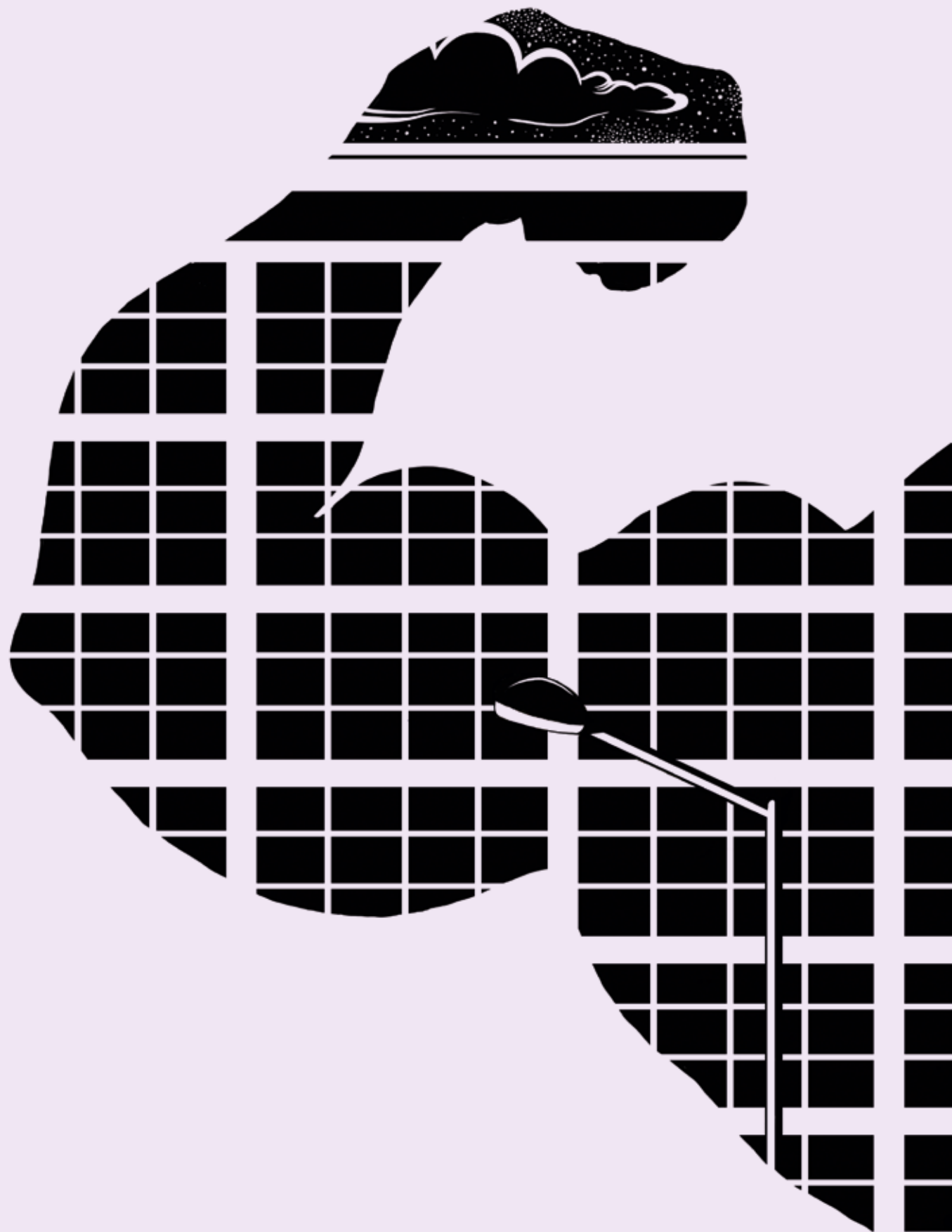
Interview d'Yves Laurent

67 **Privatiser ou planifier le développement durable : il faut choisir !**

par Mike Raco

70 **Peer to peer : un modèle marginal ou l'avenir de l'économie ?**

Interview de Michel Bauwens



Christelle Morel-Journel est maître de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'Université de Saint-Étienne et chercheur à EVS-IMU.

Gilles Pinson est politiste, professeur de science politique à Sciences-Po Lyon.

• *Gouverner la ville par projet. Urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Gilles Pinson, Presses de Sciences-Po, 2009.

Les réformes néolibérales mettent à mal l'ensemble des dispositifs qui avaient permis, au sein des espaces nationaux, de contenir les concurrences entre territoires.

COMMENT LES VILLES ONT APPRIS LA COMPÉTITION

Depuis une vingtaine d'années, les villes rivalisent pour attirer les investissements, les grands événements, mais aussi les groupes sociaux supposés être au cœur de l'économie de la connaissance. Dans cette logique concurrentielle de plus en plus aiguë, elles cherchent à assurer leur notoriété à l'extérieur en soignant leur *skyline*, en renforçant leur position dans des palmarès de villes, allant même jusqu'à se constituer en marque. Comment expliquer ce regain de la compétition ? Quels en sont les effets ? Une ville compétitive peut-elle être juste ?

La compétition entre les villes n'est pas fondamentalement une chose neuve. Elle donnait le ton des relations entre les cités-États antiques, les conduisant fréquemment à la guerre. Les villes de l'Empire romain rivalisaient pour obtenir les grâces de la métropole. Les bourgeoisies urbaines des premiers temps de l'ère industrielle se disputaient les investissements privés et publics. Le regain de compétition urbaine étonne aujourd'hui parce que nous sortons d'un long processus de construction de l'État qui avait en quelque sorte « gelé » une bonne part des velléités concurrentielles des villes.

L'affirmation d'un ordre européen « westphalien », fondé sur des États souverains, avait fait des villes des figures de second rang des rivalités territoriales. À partir du XIX^e siècle, le renforcement des bureaucraties étatiques, puis, au XX^e siècle, l'émergence de l'État providence avaient achevé cette transformation des villes. Réceptacles plus ou moins neutres

de politiques conçues à un niveau supérieur, elles n'avaient plus à se concurrencer puisqu'elles bénéficiaient, de manière plus ou moins homogène, du parapluie de l'État.

Contre l'État providence

Puis, à partir des années 1970, la crise de l'État providence, keynésien et planificateur a induit un « dégel » de la compétition interurbaine. Pour des géographes néomarxistes comme David Harvey, Jamie Peck ou Neil Brenner, ce regain n'est autre que le fruit des réformes néolibérales parties à l'assaut de l'État providence. Pour eux, ces politiques mettent à mal l'ensemble des dispositifs qui avaient permis, au sein des espaces nationaux, de contenir les concurrences entre territoires, comme la planification économique, les protections douanières, le développement de l'emploi public et des équipements collectifs ou les politiques d'aménagement du territoire et de décentralisation industrielle. L'offensive néolibérale concerne au premier chef les villes, et ce, à plusieurs niveaux. La conversion au libre-échange et la dérégulation des marchés des capitaux ont induit dès les années 1970 la désindustrialisation et la crise des industries lourdes et de biens d'équipement les plus exposées à la concurrence internationale. Or, ces dernières sont souvent installées dans les agglomérations urbaines. Les villes américaines et britanniques

ont ainsi été sommées par les gouvernements républicains et conservateurs de réduire la voilure du *welfare* local. Plus important encore, les gouvernements urbains ont été invités à développer des politiques de l'offre, propres à assurer un *good business climate* : incitations fiscales, mesures favorables aux investissements immobiliers, politiques

chines à produire des services à la population dans un contexte idéologique favorable à la réduction des inégalités sociales et spatiales, mais comme des entités porteuses d'un projet, d'une stratégie, orientées vers la définition et la production d'avantages compétitifs. En Europe continentale, si la thérapie néolibérale a été appliquée de manière beaucoup plus progressive et diffuse, ce sont parfois les réformes de décentralisation, comme en France, qui ont fourni les incitations à des comportements plus compétitifs.

Des projets parfaits pour les *city trips*

Les effets de ce tournant compétitif sur les politiques urbaines ne se sont pas fait attendre. Les politiques d'urbanisme et d'aménagement ont radicalement changé d'optique. La canalisation des investissements immobiliers au profit des espaces et des groupes sociaux les moins favorisés a cédé la place à une stratégie de concentration des investissements publics dans les espaces les plus prisés par la spéculation immobilière. Ces politiques urbaines ont favorisé les processus de gentrification et les grands projets urbains qui réinvestissent de manière spectaculaire des espaces péri-centraux, nouveaux eldorados de la rente foncière. La Confluence à Lyon, Euroméditerranée à Marseille, Euratlantique à Bordeaux, Euralille, l'île de Nantes en sont des exemples. Ces projets, parfois soutenus par un imaginaire pionnier ou novateur (le voyage à Nantes, par exemple), sont devenus des vitrines de villes désireuses d'asseoir leur notoriété, de nouvelles Mecques de l'urbanisme et de destination pour les *city trips*. Les politiques urbaines du logement, de la culture et du développement

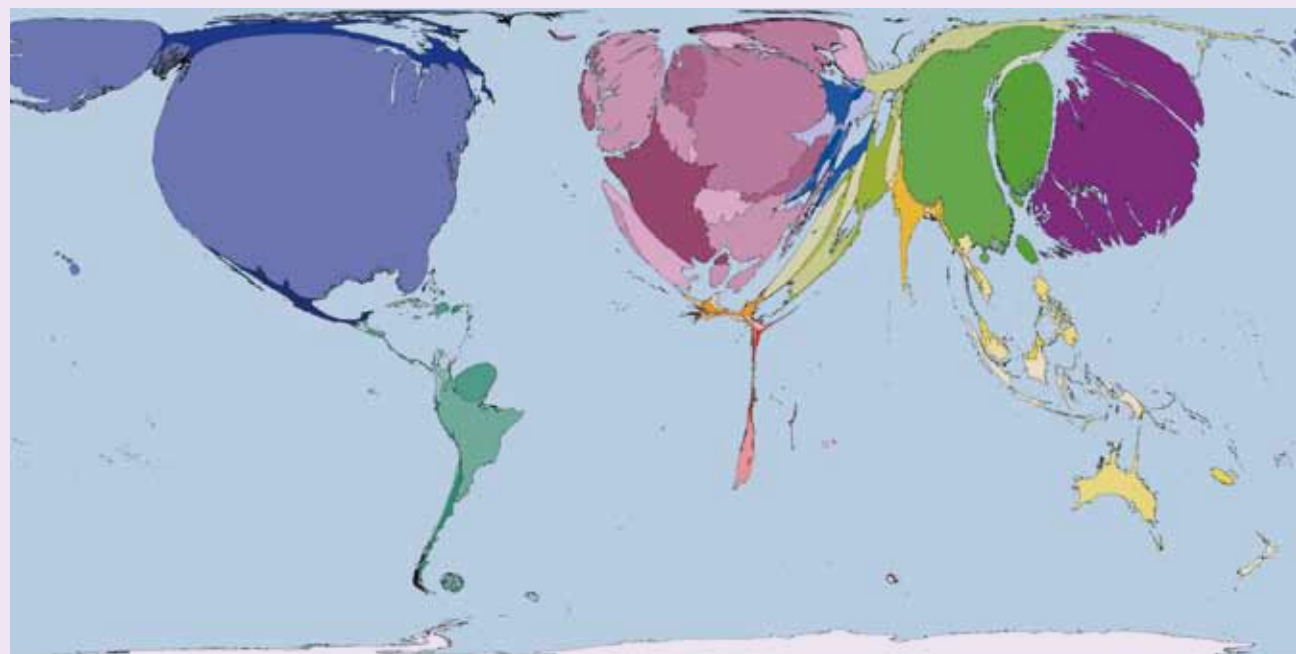
Pour certains politologues, le « néo-corporatisme » permettrait aux villes de sortir du carcan néolibéral. Ce serait le seul moyen pour elles d'échapper à un statut appauvrissant de « contenant ».

de marketing et de branding. Pour David Harvey, le *corporate welfare* a alors remplacé le *people welfare*.

SWOT : le jargon de la compétition

Les villes ont été appelées, dans ce contexte, à se comporter comme des acteurs en compétition sur un marché territorial. Au début des années 1980, la Harvard Business School a fait la promotion des formules de planification stratégique éprouvées dans les entreprises auprès des gouvernements urbains. La méthode SWOT est devenue le b.a.-ba des politiques urbaines. *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces) a été adapté en français sous différents acronymes comme FFOR, « Forces Faiblesses Opportunités Risques ». De fait, les gouvernements des villes ne sont plus conçus comme des ma-

↳ Représentation mondiale des dépenses de recherche et développement en 2002.



LA VILLE NÉOLIBÉRALE, UNE THÈSE CRÉDIBLE ?

Du 12 au 14 septembre 2012, l'Université Jean-Monnet, Saint-Étienne et l'IEP de Lyon ont accueilli le colloque international « La ville néolibérale, une thèse crédible ? » sur cette controverse. Un événement inaugural pour le master « Altervilles », consacré aux politiques et stratégies alternatives pour les villes et métropoles. Ce diplôme est co-opéré par les deux établissements et labellisé par l'Université de Lyon. altervilles.universite-lyon.fr

• Une histoire de la Communauté urbaine de Lyon, épisode 13 = Le Grand Lyon s'invente « développeur économique » www.m3-mag.com/n4/p53

économique sont également concernées par ces transformations. Elles doivent permettre d'attirer les entreprises et les groupes sociaux qui sont au cœur de l'économie de la connaissance. Les théories de la « classe créative » de Richard Florida sont, de ce point de vue, arrivées à point nommé. Attirer les créatifs revient à assurer le positionnement de la ville sur le marché des territoires, mais aussi à créer un climat de tolérance et à concentrer dans les villes des populations qui œuvreront pour que l'environnement et le patrimoine fassent l'objet de toutes les attentions. Ainsi, la ville compétitive est aussi *eco-, gay- et ethnic-friendly*. Un bémol, pourtant : la ville compétitive ainsi créée relègue à la périphérie les groupes sociaux incapables d'y trouver une place du fait de l'emballement des marchés immobiliers — groupes sociaux qui n'ont d'ailleurs pas leur place dans les stratégies de positionnement des villes.

La ville néolibérale partout ?

La grille d'interprétation fournie par les tenants de la ville néolibérale a pour elle le souffle et la clarté. Elle souffre pourtant d'un certain nombre de limites. D'abord, largement inspirée par les cas des villes britanniques et nord-américaines, elle fait peu de cas des variétés des situations et des histoires singulières des villes, des États et des relations qui les ont unis. Dans la thèse de la ville compétitive et néolibérale, le capitalisme est considéré comme uniforme, comme s'il n'avait pas toujours varié dans le temps et dans l'espace, en fonction des cadres institutionnels, des systèmes de relations entre acteurs et groupes sociaux. Or, il se trouve que la conversion compétitive des politiques urbaines a été la plus nette dans ce que Peter Hall appelle les « économies de marché libérales ». Elles ont été principalement déployées dans le monde anglo-américain, dans lequel on a toujours misé sur la concurrence, la flexibilité, l'accès facile aux financements *via* les marchés financiers. Un monde où, de manière générale, les signaux du marché ont été valorisés comme vecteurs d'ajustement des acteurs aux nouvelles conditions économiques, voire comme vecteurs de régulation sociale. Cette conversion néolibérale est beaucoup moins claire dans les « économies de marché coordonnées », au Japon ou en Europe continentale et du Nord. On y compte beaucoup plus sur la concertation entre acteurs, au sein (et entre) des associations professionnelles (de branche, d'employeurs et de salariés) et entre ces associations et l'État, pour mettre en œuvre les mesures qui permettront de réorienter l'effort productif ou d'innovation ou encore de renforcer les avantages compétitifs de l'économie nationale. Le retour des villes et le renouveau de leurs politiques économiques procèdent ainsi d'une relocalisation à l'échelle urbaine (et parfois aussi régionale) des dispositifs de coordination entre partenaires so-

cioéconomiques. Dans un contexte d'accélération de l'innovation, de renouvellement permanent des marchés, des produits et des formes d'organisation de la production, la proximité et la densité des relations qu'offre la ville sont devenues des éléments clés de compétitivité. Ce qui donne un rôle renouvelé aux gouvernements locaux et régionaux dans les politiques de développement économique.

Un néocorporatisme urbain salvateur

Toutefois, cette dernière lecture est sans doute trop optimiste. Les politiques urbaines de développement économique, notamment en France, sont encore fondamentalement centrées sur les dispositifs d'attraction et d'accueil des entreprises et les mesures foncières et immobilières. Rien de surprenant, car l'aménagement a toujours été le cœur de métier des gouvernements locaux ! Ce tropisme laisse encore largement de côté les enjeux d'organisation des filières, de production de biens collectifs de compétition (formation, accès à l'innovation, négociation collective des stratégies industrielles, etc.) qui sont, de plus, écartelés entre l'État, les régions et les villes.

Pourtant, seule cette réorganisation à l'échelle urbaine des relations industrielles et de la production concertée des biens publics de compétitivité, ce que les politologues appellent le « néocorporatisme », permettra aux villes de sortir du carcan néolibéral. C'est le seul moyen pour elles d'échapper à un statut appauvrissant de « contenant » auquel les stratégies purement immobilières et la pression croissante des intérêts globalisés de la rente foncière les condamnent. Les gouvernements urbains européens ont déjà compris que la figure de la « métropole de croissance » n'était pas le seul horizon et qu'il était de leur responsabilité de retricotter à l'échelle urbaine un État providence qui s'effiloche à l'échelle nationale. On le voit au travers de la richesse croissante du portefeuille des politiques locales du logement, de l'assistance sociale et de l'insertion.

Il reste que ces aspirations à la ville providence resteront incomplètes, voire vouées à l'échec, si les villes ne s'érigent pas aussi en scènes néocorporatistes de négociation des orientations du développement économique.

•

EN COMPÉTITION, OUI. MAIS AVEC QUI ?

Vincent Gollain
est directeur de l'attractivité durable des territoires à l'Agence régionale de développement de Paris - Île-de-France.

La compétition mondiale entre les villes est devenue une donnée de leur existence et de leur développement. Mais si la concurrence se généralise, elle n'est pas la jungle que certains imaginent, en particulier parce que toutes les villes ne jouent pas dans la même catégorie. L'éclairage de **Vincent Gollain**, marketeur territorial.

Propos recueillis par **Boris Chabanel**.

Quel regard portez-vous sur l'état de la concurrence entre métropoles aujourd'hui ?

La concurrence existe et se développe. Les villes ne sont pas simplement en concurrence pour l'accueil des entreprises, des habitants, des touristes. Aujourd'hui, avec la mobilité accélérée des idées, des individus, des marchandises, des capitaux, la compétition se généralise. Des facteurs productifs que l'on considèrerait comme relativement captifs deviennent mobiles et peuvent ainsi être intégrés au jeu de la compétition mondiale. L'internationalisation du marché des études supérieures en est un bon exemple. De plus en plus d'étudiants regardent au-delà du pôle universitaire le plus proche pour choisir les campus qui leur offriront les meilleures perspectives. D'où la nécessité pour les territoires de prendre en compte ces nouvelles facettes de la concurrence et de se poser la question de leur positionnement sur ces différents marchés.

L'enjeu de compétitivité économique s'adresse-t-il seulement au sommet de la hiérarchie urbaine mondiale et nationale ?

La compétitivité est la capacité d'un territoire à créer de la richesse à long terme et à la redistribuer au bénéfice de tous. Cette approche conduit à s'intéresser dans le même temps au développement endogène (l'économie résidentielle) et au développement exogène (l'économie concurrentielle). De ce point de vue, tous les territoires sont concernés : aucune ville ne peut dire qu'elle n'est pas intéressée par la création de richesse ! En revanche, les territoires se distinguent sur les leviers de cette

création. Selon l'aire de concurrence retenue (locale, nationale ou encore mondiale), des stratégies différentes seront pertinentes. On se focalisera ici sur l'accueil d'une nouvelle enseigne pour compléter l'offre commerciale d'un centre-ville, on s'intéressera ailleurs à la promotion d'une filière économique dans le jeu européen, voire mondial. Une erreur fréquente en matière de compétition territoriale est de penser que tous les territoires se concurrencent. Ce raisonnement est faux dans la mesure où les aires de concurrence varient selon les territoires. Et le marketing territorial commence justement par définir précisément l'aire de concurrence. Cela permet de relativiser : la plupart des villes ne sont pas en compétition avec Shanghai, Dubaï ou Chicago ! Une fois un espace de concurrence défini et les compétiteurs identifiés, la stratégie marketing consiste à définir un positionnement, ce qui revient à expliquer aux clients potentiels les avantages comparatifs du territoire. Ainsi, plutôt que d'envisager une concurrence frontale avec les autres territoires, il est plus pertinent de choisir des segments spécifiques du marché et d'y construire une position différenciante. Cette grille de lecture permet d'analyser de façon plus fine l'évolution de l'attractivité du territoire et de conduire des stratégies de marketing opérationnel.



Quelle place occupe aujourd'hui la compétitivité dans la vision stratégique de la région Île-de-France ?

Les acteurs portant la problématique économique sont nombreux en Île-de-France : l'État, le conseil régional, les collectivités territoriales, les chambres de commerce, les établissements d'aménagement,

et développement solidaire des territoires. La SRDEI comme l'ancien SRDE (schéma régional de développement économique 2006-2010) ont un horizon de moyen terme.

La politique d'aménagement du territoire joue aussi un rôle important, afin de renforcer la compétitivité structurelle de la région Île-de-France. Les acteurs publics ont ainsi prévu d'investir, à travers le Grand Paris et le schéma directeur de la région Île-de-France (SDRIF), plusieurs dizaines de milliards d'euros dans les vingt prochaines années pour restructurer en profondeur la région capitale. Des chantiers colossaux et nettement supérieurs à ceux investis dans les JO de Londres. Ils sont essentiels pour améliorer la mobilité en Île-de-France, mais aussi le logement et l'accueil d'activités économiques. Les proche et grande banlieues vont bénéficier fortement de ces nouveaux investissements structurants. Cela permettra de renforcer la compétitivité internationale de territoires stratégiques, comme le Grand Roissy, la cité Descartes - Val d'Europe ou Paris - Saclay. Les lieux de vie des Franciliens ne seront pas oubliés, permettant ainsi d'améliorer nettement la qualité de vie dans la région.

•

Le marketing territorial commence par définir précisément l'aire de concurrence. Cela permet de relativiser : la plupart des villes ne sont pas en compétition avec Shanghai, Dubaï ou Chicago !

etc. Chacun est engagé d'une manière ou d'une autre dans le renforcement des avantages comparatifs de la région. Plusieurs démarches stratégiques de développement économique et d'aménagement permettent de faire converger les initiatives des acteurs économiques au bénéfice de tous. Une toute nouvelle stratégie régionale de développement économique et d'innovation (SRDEI) a été adoptée en juin 2011 avec l'ensemble des partenaires. Celle-ci s'est fixé trois priorités : renforcement des PME et PMI, valorisation du potentiel d'innovation

Le Grand Lyon, acteur majeur du développement économique.
www.m3-mag.com/n4/p55

Crédit: Rudolphous

LES ÉLITES ÉCONOMIQUES URBAINES, NOUVEAUX ACTEURS POLITIQUES

Christian Lefèvre est professeur à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, directeur de l'Institut français d'urbanisme (IFU).

Un moyen d'influer sur un espace dont elles sont dépendantes, une question de légitimité, l'occasion de tisser de nouvelles relations fructueuses : les entreprises ont d'excellentes raisons de s'intéresser à la gouvernance des villes. Et elles s'y impliquent selon des modalités variables qu'analyse **Christian Lefèvre**, urbaniste.



↑ Renaissance center, ou comment General Motors a tenté de sauver Detroit.

DÉPENDANCE LOCALE

Fait qu'un acteur dépende de ce qui arrive dans un lieu particulier pour les questions des salaires, de l'emploi et des revenus.

Ils prennent part aux débats sur le devenir des espaces urbains, sur les choix de développement des métropoles, sur la définition des réponses collectives à donner face à leurs enjeux, voire à l'élaboration de ces réponses mêmes... Les acteurs économiques, directement ou par certains de leurs représentants, s'impliquent dans la gouvernance urbaine, qui était autrefois la chasse gardée du monde politique. Ce choix de participer peut prendre de multiples formes : la production de contributions spécifiques aux stratégies métropolitaines, la mise en débat des enjeux, l'organisation de manifestations. Les firmes et/ou leurs structures de représentation s'en sont donné les moyens :

elles ont procédé à des réorganisations en interne ou parfois ont créé des organes dotés de moyens réels en personnel et autres ressources. À bien des égards, cette implication des firmes, que l'on observe depuis au moins dix ans, et notamment sa publicisation, est nouvelle, tout au moins en Europe.

S'impliquer, une question de dépendance

Des travaux empiriques montrent que cette attitude est ancienne, quoique sous des formes aujourd'hui plus visibles, dans des métropoles comme New York. Elle est plus récente et forte dans le cas de Londres (lire page 58). Alors qu'à Madrid, Paris ou Turin, l'implication des firmes apparaît plus incertaine et moins affirmée.

Il n'y a aucune explication univoque pour rendre compte de cette façon de faire des entreprises, mais plutôt un faisceau d'éléments. S'impliquer dans la gouvernance urbaine peut être lié à une situation de dépendance locale, une notion formulée par les géographes Kevin Cox et Andrew Mair dans les années 1990. Plus un acteur est dépendant d'un espace donné, plus il s'implique. Et ce mouvement est d'autant plus fort, explique Kevin Cox, que l'espace dont il dépend pour son existence et son développement n'est pas substituable avec un autre. Récemment, Julie-Anne Boudreau et Roger Keil, dans leurs travaux sur Toronto ont identifié plus précisément certains acteurs économiques qui s'impliquent, comme les firmes globalisées. En croisant l'ensemble de ces travaux, il est possible de faire l'hypothèse que ces firmes s'impliquent dans la gouvernance de leur métropole parce que, pour elles, cette métropole n'est pas substituable.

• *Gouverner les villes*, Christian Lefèvre, éd. LGDJ, coll. « Politiques locales », 2009.

• *Changing Toronto: Governing Urban Neoliberalism*, Julie-Anne Boudreau, Roger Keil, Douglas Young, University of Toronto Press, 2009.

• « Le concept de la ville créative : la création réelle ou imaginaire d'une forme d'action politique dominante », *Métropoles*, juillet 2010. metropoles.revues.org/4339

Crédit : Matt Forsythe

Il faut alors comprendre ce que recouvre cette notion de substituable pour de telles firmes et qui a vraisemblablement à voir avec la « globalité » de ces métropoles.

Monde politique, monde économique : quelle répartition des rôles ?

D'autres explications concernent le rapport au monde politique. Les acteurs économiques s'impliquent parfois en réponse à des sollicitations, qu'elles proviennent des collectivités locales ou de l'État. C'est le cas à Londres, Madrid, New York ou Turin. À Paris et en Île-de-France, en revanche, le monde politique sollicite peu les entreprises, ce qui explique peut-être les difficultés qu'ont ces dernières à se mobiliser sur les enjeux franciliens. La conception de la répartition des rôles entre le politique et l'économique dans la société joue également un rôle. Dans ce registre, les acteurs économiques vont s'impliquer parce qu'ils s'estiment légitimes pour le faire. Aux États-Unis, cette légitimité est ancienne, alors qu'elle est plus récente en Grande-Bretagne. En Île-de-France, la question de cette légitimité semble se jouer aujourd'hui dans le débat sur le Grand Paris.

Enfin, les entreprises peuvent s'impliquer pour s'ouvrir de nouvelles relations avec de nouveaux acteurs. Les activités stratégiques, les processus et lieux de mise en débat et d'échanges sur les questions de l'avenir des métropoles sont alors vus comme autant d'opportunités de nouer de nouveaux contacts, d'élargir le champ des relations potentielles.

Les conditions de l'implication des acteurs économiques

Pour réaliser leur volonté de s'impliquer, les acteurs économiques ont besoin que certaines conditions soient remplies. Certaines sont externes aux entreprises ; d'autres leur sont propres, comme leur taille, leur secteur d'activités, leur ouverture à la compétition, mais aussi les relations qu'elles entretiennent entre elles.

Concernant les conditions externes, plus les relations entre les sphères économiques et politiques sont bonnes, plus l'implication des acteurs économiques dans les affaires urbaines sera possible. À ce titre, l'attitude du monde politique vis-à-vis des entreprises est essentielle. Les firmes répondent aux sollicitations du monde politique à condition qu'il soit puissant, c'est-à-dire qu'il dispose de ressources juridiques, politiques et financières lui permettant une réelle marge de manœuvre dans les politiques produites. Il faut aussi qu'il soit fiable, qu'il fasse ce qu'il dit, qu'il s'engage, qu'il prenne des risques. Dernière condition externe : il faut que l'entrée en politique des firmes soit légitimée par l'État ou par la culture politique elle-même, comme aux États-Unis. En Grande-Bretagne, cette légitimité

a été donnée par l'État durant la période du thatchérisme, sans remise en question depuis, malgré les changements politiques.

L'entreprise elle-même doit disposer de capacités stratégiques, c'est-à-dire détenir des ressources cognitives et du personnel capable de penser l'entreprise dans son contexte métropolitain. À l'évidence, seules les firmes d'une certaine taille en sont capables. Les milieux économiques doivent également posséder un certain degré de cohésion. Une trop grande fragmentation et plus encore un niveau de conflictualité significatif forment des obstacles à l'implication du monde économique. Leur entrée en politique n'a de sens que s'ils peuvent influencer sur les choix de développement de la métropole. Cela nécessite d'avoir une capacité de parler d'une seule voix et de s'entendre sur les enjeux majeurs pour peser sur les décisions collectives.

Les firmes répondent aux sollicitations du monde politique à condition qu'il soit puissant, c'est-à-dire qu'il dispose de ressources juridiques, politiques et financières lui permettant une réelle marge de manœuvre dans les politiques produites.



Christian Lefèvre
est professeur à l'Université
Paris-Est Marne-la-Vallée,
directeur de l'Institut français
d'urbanisme (IFU).

GRAND LONDRES : LES ACTEURS ÉCONOMIQUES AVANCENT LEURS PIONS

Le monde économique londonien s'exprime aujourd'hui sur des sujets importants comme la construction d'un nouvel aéroport, l'arrivée de la grande vitesse, le devenir des sites olympiques, le développement des zones périphériques, voire la politique culturelle. Retour sur une montée en puissance.

L'entrée en politique des milieux économiques londoniens remonte au début des années 1980, notamment avec la création des *urban development corporations* par le Premier ministre britannique Margaret Thatcher. Au cours des années 1980-2000, les partenariats public-privé se sont multipliés dans les villes, et, dans certains cas, des plans stratégiques de développement ont été élaborés. Puis, la création de la Greater London Authority (GLA) en 2000 a accéléré le mouvement, le nouveau maire élu, Ken Livingstone, ayant progressivement tissé des liens étroits avec les milieux économiques. Ces derniers, plutôt bien structurés autour de quelques associations comme la London Chamber of Commerce ou London First, ont répondu favorablement aux sollicitations de la mairie. Dans un premier temps, les milieux économiques sont entrés dans l'exécutif londonien en occupant des postes de conseiller du maire. Les liens se sont

ensuite formalisés grâce à une structure de représentation comme le London Business Board, qui rassemble les principales associations patronales. Ils se sont très vite renforcés à travers la participation active, et au plus haut niveau, des entreprises dans la London Development Agency, l'agence de développement de la GLA, et, plus tard, Think London, devenu London & Partners, l'agence de promotion internationale du Grand Londres. Au milieu des années 2000, un organe spécifique, la Private Liaison Unit, a même été créé au sein de la GLA afin de maintenir et de développer ces relations.

Les entreprises ont investi pour participer

La sollicitation du maire a porté aussi sur la contribution des entreprises à l'élaboration des nombreuses stratégies que la loi sur Londres faisait obligation à la GLA d'établir et de mettre en œuvre. Là encore, les firmes ont répondu positivement et ont participé activement : élaboration de la stratégie de développement économique, de la stratégie sur les transports, etc. C'est ainsi que les entreprises ont créé, le plus souvent au sein de leurs structures de représentation, des missions et cellules stratégiques spécifiques, en charge non seulement de répondre aux demandes du maire (voire de l'État et des autres collectivités locales), mais aussi de définir et défendre les orientations de développement qu'elles jugent essentielles pour le devenir de la capitale britannique. Cette mise en place progressive a permis aux acteurs économiques de devenir des interlocuteurs de premier plan concernant l'avenir de Londres.

•

Deborah Galimberti
est doctorante en sciences
politiques à l'Université
Jean-Monnet de Saint-Étienne
et à l'Université Bicocca
de Milan.

MILAN, UNE VILLE QUI S'AUTORÉGULE

Polarisation du marché du travail et dualisation sociale : tels seraient les effets de la globalisation et des restructurations du capitalisme sur les villes. Le cas de Milan est à ce titre singulier. La ville s'est, de fait, plutôt bien insérée dans la mondialisation, tout en préservant jusqu'à un certain point sa cohésion sociale. Un modèle fondé sur le leadership politique faible et une implication des forces sociales qui pourrait être remis en cause.



Milan, capitale économique d'Italie et ville non gouvernée : voilà ce qui retient l'attention des observateurs étrangers. La ville de Milan et la région urbaine qui l'entoure sont l'archétype du développement économique italien de l'après-seconde guerre mondiale. Elle résulte des efforts et de l'action d'une multitude d'acteurs — grands groupes, autoentrepreneurs, PME, banques locales, fondations et associations — guidés par ce sentiment

commun que le sociologue italien Giuseppe De Rita identifiait dans un article du *Corriere della Sera* d'avril 2012 comme l'antique esprit de *far da sé* (faire par soi-même)... Milan est une ville au pouvoir polycentrique, dominée par les autonomies fonctionnelles (chambre de commerce, fondations bancaires, universités). Elle a adopté un modèle de développement fondé sur des mécanismes d'auto-régulation et de subsidiarité horizontale, aussi bien dans la sphère du développement économique que dans la sphère sociale. Milan a été une ville au tissu productif et social très diversifié (en termes de secteurs d'activités, de types d'emplois), garante d'une certaine cohésion sociale. Cette situation lui a permis, au cours des années 1980, d'accompagner le passage d'une économie fordiste à une économie de la connaissance et tertiaire avancée, sans traumatisme majeur.

La longue tradition de « faire par soi-même »

À l'aube de la crise internationale, les élites milanaises s'interrogent désormais sur l'impact du ralentissement de la croissance et ses conséquences sur la situation sociale de la ville. Au fond, le modèle de développement, fondé sur un principe de gouvernement faible, qui s'est imposé dans les vingt dernières années est-il encore souhaitable pour l'avenir ? Si, au début des années 1990, la plupart des villes européennes lançaient des projets de planification stratégiques (Barcelone et Lyon en sont des exemples), Milan était déjà perçue comme une ville en compétition, mais sans stratégie collective publique revendiquée. Les scandales liés à l'opération « Mains propres » ont

Crédits : Fotolia/Daniele Barosi

en effet contribué à paralyser la ville, qui a connu alors une période d'immobilisme décisionnel et de stagnation. Aucune innovation politique significative n'a été engagée au cours du mandat du maire Marco Formentini (Ligue du Nord). Gabriele Albertini (centre-droite), qui lui a succédé, a adopté la figure du « maire administrateur de pavillon » (selon ses propres mots), pour souligner son engagement *a minima* dans le développement de la ville. Élu pendant deux mandats, son style a été repris ensuite par Letizia Moratti (centre-droite). Milan a enfin devancé la crise politique de la majorité de centre-droite, avec l'élection en 2011 de l'avocat Giuliano Pisapia comme maire communiste à la tête d'une coalition de centre-gauche. Aujourd'hui, la ville connaît encore des hésitations et impasses de nature politique, que traduisent notamment la conduite de l'événement Expo 2015, l'expérimentation d'un péage urbain pour le centre-ville et l'approbation d'un nouveau *piano di governo del territorio* (équivalent du PLU), qu'elle attendait depuis trente ans.

Transition réussie vers l'économie des services et de la connaissance

Néanmoins, le non-gouvernement des vingt dernières années s'est accompagné d'un certain dynamisme des acteurs privés et du milieu associatif, qui ont su créer des conditions propices à la com-

pétitivité du territoire, avec par exemple la fibre optique, la nouvelle Foire, la création d'agences de développement et de reconversion urbaine. Certains secteurs — technologies d'information et de communication, médias et audiovisuel, mode et design, biotechnologies — se sont développés et consolidés grâce aux actions conjointes d'une multitude d'acteurs, qui en l'absence de cadres et politiques publiques *ad hoc* ont su assurer une régulation cohérente et efficace de ces filières économiques. En outre, le secteur associatif et les acteurs privés se sont montrés particulièrement actifs dans la production de biens publics dans les domaines de la santé, de la recherche scientifique médicale, de l'aide à la personne et du logement. La « société civile » a donc joué un rôle de premier plan pour favoriser la transition de la ville vers l'économie des services et de la connaissance.

Une fragilisation sociale contenue... mais jusqu'où ?

Mais quels sont les effets en termes de cohésion sociale de cette régulation fondée sur des processus négociés, parfois implicites, au cas par cas ? Milan présente aujourd'hui une structure des revenus fortement inégale, qui n'a pas cessé de s'accroître à partir des années 1990. La ville a vu la part des très hauts revenus augmenter, sans que pour autant se produise un phénomène de polarisation sociale



• « Milano città duale ? », In C. Ranci, *limite sociali della crescita: Milano e le città d'Europa tra competitività e disuguaglianze*, Secondo rapporto su Milano Sociale, Marianna d'Ovidio, Maggioli, Milano, 2009.

avec un effet ciseaux, comme l'observe la politiste italienne Marianna d'Ovidio. La structure du marché du travail témoigne d'une érosion partielle des classes moyennes. Mais l'augmentation des professions à haut niveau de qualification ne s'est pas accompagnée d'une multiplication de ce qu'on peut appeler des travailleurs pauvres.

que le système national de protection sociale est limité. Ce modèle de protection sociale fondé sur les interventions volontaires des acteurs locaux est-il durable ? N'appelle-t-il pas à un engagement plus volontariste du secteur public, face aux impacts de la crise ? Comment cet engagement public devrait-il se traduire ? Des observateurs attentifs, comme Bruno Dente (professeur au Politecnico de Milan), suggèrent la nécessité de reconnaître formellement et politiquement un tel système pluraliste et polycentrique de fabrication des politiques urbaines, plutôt que de chercher à recomposer un cadre d'intervention unitaire et global. Cela passe par la coordination et le soutien des initiatives locales existantes. Le plan de développement de la protection sociale pour la ville, approuvé en septembre 2012, ainsi que les nouvelles initiatives partenariales en faveur de l'emploi et de la création d'entreprise engagées par les services économiques marquent bien cette nouvelle direction de la Ville. Milan se trouve donc à repenser son modèle de régulation et de production des politiques urbaines, aussi bien dans la sphère sociale qu'économique, pour éviter que le principe de subsidiarité horizontale, qui a jusqu'ici profité au développement économique et à la cohésion sociale du territoire, ne devienne synonyme d'abdication institutionnelle, ouvrant la porte à des forces et fractures sociales déchirantes.

La structure du marché du travail témoigne d'une érosion partielle des classes moyennes. Mais l'augmentation des professions à haut niveau de qualification ne s'est pas accompagnée d'une multiplication de ce qu'on peut appeler des travailleurs pauvres.

• « Governare l'innovazione. Il < policy making > a Milano nella seconda metà del xx secolo », Bruno Dente, In AA. VV., *Milano, nodo della rete globale*.

• *Un itinerario di analisi e proposte*, Bruno Dente, Camera di Commercio di Milano, Mondadori, Milano, 2005.

Le maintien jusqu'ici d'une certaine cohésion sociale à Milan s'explique par la croissance économique, qui, bien que modérée, a contenu la fragilisation du tissu social. Avec la crise, la question sociale émerge. Si le chômage se maintient en dessous de la moyenne nationale, les revenus disponibles des ménages diminuent, les emplois précaires augmentent et les taux d'activité des moins de 45 ans et des très jeunes (15-24 ans) sont en baisse. Cette évolution se conjugue avec d'autres lignes de fragilité (immigration, questions de genre, vieillissement de la population, handicaps), alors

FUORISALONE

Cet événement a lieu toutes les années à l'occasion de la Foire internationale du meuble. Il a été lancé par une association liée au quartier créatif du design de Milan. Il s'est ensuite élargi à toute la ville (associations, exposants privés, grandes maisons du design, mais aussi jeunes designers, autorités locales). Le développement du secteur du design s'est produit d'une façon autonome et spontanée, sans l'appui fort des politiques publiques.



Crédits : Daniele Barosi/FotoItalia

COMPÉTITIVITÉ NATIONALE : LORSQUE LES ÉTATS EUROPÉENS MISENT SUR LES VILLES

Patrick Le Galès
est politiste et sociologue
au CNRS et au Centre
d'études européennes
de Sciences-Po.

Les villes, et en particulier les capitales régionales, sont sorties renforcées de la décentralisation généralisée en Europe. Ces porte-drapeaux de la compétitivité résisteront-elles à la crise économique ? Les réponses par l'analyse de **Patrick Le Galès**, politiste et sociologue.

Propos recueillis
par **Boris Chabanel**.

En quoi la mondialisation a-t-elle conduit les États à réévaluer la place des villes dans la compétitivité nationale ?

À l'échelle européenne, on observe à partir des années 1980 un mouvement général de mobilisation des États par rapport à l'enjeu de l'ouverture économique. Cette évolution se traduit par une double prise de conscience. L'État prend acte des limites, voire de l'échec des politiques nationales pour résoudre la crise économique à partir des années 1970. Autrement dit, l'État seul n'apparaît plus capable d'assurer la performance économique et le plein emploi. Il fait aussi le constat du poids économique croissant des villes-capitales dans les petits pays et des capitales régionales dans les plus grands. Il apparaît que l'économie devient plus urbaine dans la mesure où la production de richesse est davantage liée à des infrastructures, des échanges, des innovations, des dynamiques qui se concentrent dans les villes.

Comment les États se sont-ils réorganisés face à cet enjeu urbain ?

Dans tous les pays européens, les États ont consacré des moyens supplémentaires aux grandes villes en termes d'investissements et de subventions. Par exemple, les Britanniques ont mis le paquet sur Londres, qui est plus que jamais le cœur économique du pays.

Parallèlement, la répartition du pouvoir entre l'État et les territoires locaux et régionaux s'est modifiée sous la forme d'un transfert du national vers le local et le régional, qui est visible dans la plupart des pays d'Europe. À partir de la fin des années 1960, la décentralisation est en effet apparue comme une réponse permettant à la fois de satisfaire la demande locale de pouvoirs accrus et la volonté nationale de modernisation de l'appareil d'État. Les pressions des villes et des régions étaient fortes

pour exiger des ressources plus importantes ; des mouvements régionalistes ont émergé de façon plus ou moins marquée selon les pays. Du côté de l'État, la crise a imposé de revoir le principe de centralisation de l'action publique.

Même s'il a pris des formes très diverses selon les pays, ce mouvement de décentralisation a été général en Europe, à l'exception notable de la Grande-Bretagne. Aujourd'hui encore, on se pose en Europe la question du statut politique à donner aux grandes villes, celles dont on attend un fort effet d'entraînement sur le reste du pays.

À la différence d'autres pays européens, la France n'a-t-elle pas négligé le fait urbain et son poids dans les logiques de compétitivité ?

Je ne pense pas. Les lois de décentralisation des années 1980 laissent penser que les communes, les



Crédit: Ronico

• « Gouverner à distance. Quand l'État se retire des territoires », revue *Esprit*, Renaud Epstein, novembre 2005, disponible en ligne www.m3-mag.com/n4/p63

← La Cité du design à Saint-Étienne est un élément clé de sa politique d'attractivité.

départements et les régions sont plutôt privilégiés. Mais cette lecture est contredite par les faits. Les régions ont obtenu des compétences, mais leurs ressources et leur capacité à conduire des politiques restent encore limitées. Les départements gèrent des budgets très importants, mais ils sont entravés dans le traitement des questions sociales. Il est clair que les villes sont les territoires qui ont le mieux tiré leur épingle du jeu. Et en particulier les plus grandes, les capitales régionales ! Lorsque l'on regarde la puissance d'investissement, les moyens humains, les capacités d'action collective et de conduite de politiques publiques, le renforcement des grandes agglomérations sur la dernière période paraît évident.

Les villes européennes ont-elles profité de leurs nouvelles marges de manœuvre ?

Incontestablement, partout en Europe, les grandes villes manifestent leur volonté de conduire des stratégies de compétitivité territoriale. Les villes font les mêmes constats que l'État. Elles estiment qu'elles ont intérêt et sont légitimes à se saisir des questions de développement économique, alors même que la crise semble mettre en exergue leur rôle et les difficultés de l'État. Et elles se montrent d'autant plus mobilisées que la structure politique du pays est décentralisée, voire fédérale comme dans le cas de l'Allemagne et de l'Espagne.

Cette nouvelle vocation traduit parfois une simple évolution sémantique : ce que l'on appelle compétitivité aujourd'hui s'appelait développement économique hier... Plus largement, on peut voir dans ces stratégies l'ambition de s'inscrire dans la concurrence internationale, c'est-à-dire dans une logique de flux qu'il s'agit de susciter, de capter et de retenir à son profit. Les flux d'investissements, d'entreprises, de populations focalisent l'attention des décideurs des villes. Ainsi perçu, l'enjeu de compétitivité se traduit par un certain nombre de projets emblématiques que l'on retrouve dans la plupart des métropoles européennes. Partout, on investit beaucoup dans la rénovation des centres-villes, dans les musées et les grands gestes architecturaux, dans la mise en place de clusters pour attirer les investisseurs. Partout, on vend sa ville en mettant en avant la qualité de vie. Parfois, on traite des questions de productivité.

Quel est pour vous l'avenir des politiques urbaines en Europe ?

Dans la plupart des pays européens, la tendance est à une implication accrue de l'État. Le politiste Renaud Epstein (lire ci-contre) l'a appelée le « gouvernement à distance », c'est-à-dire une subtile reprise en main de la définition des finalités et du contenu des politiques locales à l'aide d'instruments fondés sur l'incitation, la persuasion, la fixation de standards, l'audit et le reporting. La mul-

tiplication des appels à projets en est une bonne illustration. Dans le même temps, les stratégies des villes s'approfondissent.

Selon les enjeux, ces deux logiques de renforcement du rôle de l'État et de montée en puissance des villes dessinent différentes configurations, avec tantôt des démarches largement concertées avant que les politiques ne soient territorialisées, tantôt des dispositifs fortement centralisés. Il est encore difficile aujourd'hui de dire si une de ces deux dynamiques va devenir prédominante. S'agissant de la France, je suis impressionné par la capacité des acteurs des villes à poursuivre la structuration de leurs politiques et à capter des moyens accrus pour les mettre en œuvre. Le Grand Lyon est un très bon exemple. Il fait partie de ces collectivités qui ont des ressources croissantes pour négocier favorablement avec l'État.

Plus généralement, il me semble que l'avenir des villes européennes dépend largement de l'évolution de la crise économique. Si les politiques d'austérité qui se multiplient en Europe se poursuivent et se traduisent par un recul général de l'intervention publique, on peut imaginer une déstabilisation du modèle des villes européennes, bon nombre d'entre elles se retrouvant en situation de ne plus pouvoir conduire leurs politiques. Ce scénario

La crise met fortement en tension la hiérarchie urbaine et donne plus que jamais la prime aux métropoles d'envergure mondiale.

rio met fortement en tension la hiérarchie urbaine et donne plus que jamais la prime aux métropoles d'envergure mondiale. Seuls quelques grands ensembles urbains continueraient de concentrer et de porter les dynamiques économiques. Une alternative serait que les villes européennes continuent à creuser leur sillon, à manifester une forte capacité d'innovation et de pilotage économique, à maintenir des politiques sociales vigoureuses, à renforcer leur implication en matière de développement durable, en jouant de plus en plus la carte du réseau. Dans ces deux scénarios possibles, Lyon a les moyens de bien figurer. D'un côté, elle peut faire partie des dix ou douze grandes métropoles européennes qui resteraient dans la course malgré les soubresauts économiques. De l'autre, si la crise s'estompe, elle dispose de nombreux atouts pour s'affirmer comme une ville dynamique en Europe.

•

L'ART ET LA MANIÈRE DE FAIRE FRUCTIFIER L'EXCELLENCE

Yves Laurent est directeur général de Lyonbiopôle.

Un réseau d'hôpitaux irréprochable, une recherche pointue, de grandes entreprises prestigieuses, une cohorte de PME : la région lyonnaise excelle dans la filière santé. Sur cette base, pour tenir un pôle mondial de biotech, il faut construire de véritables alliances économiques. L'analyse d'**Yves Laurent**, directeur général de Lyonbiopôle.

Propos recueillis par **Geoffroy Bing**.

Quel regard portez-vous sur l'état de la concurrence dans la filière des biotechnologies ?

Nous sommes dans une économie mondialisée, ce qui signifie que n'importe quel projet « biotech » est d'emblée confronté à une concurrence mondiale. La concurrence se joue aussi bien sur la capacité à attirer les talents et les capitaux sur un territoire

Un territoire compétitif est celui où l'on est capable de rassembler les forces publiques et privées, où l'on trouve de l'emploi, de l'innovation, et où la rémunération est élevée.

que sur la capacité à les pérenniser et les transformer en création de valeur et en entreprises. Les biotechnologies illustrent particulièrement bien ces défis, car elles sont très gourmandes en capitaux et en matière grise. Il faut bien voir que les grandes entreprises pharmaceutiques investissent dans les lieux où se concentrent ces « actifs » et où elles trouveront leurs relais de croissance.

Sur quoi repose la compétitivité de la région lyonnaise dans le champ de la santé ?

Précisément, il suffit de regarder du côté des « actifs » de ce territoire : Lyon a un important réseau d'hôpitaux, adresse à peu près toutes les patholo-

gies, a un très bon suivi des malades. Un maximum de patients sont concentrés en une même zone, ce qui est assez remarquable en France. Nous avons un corps médical et des formations scientifiques en biologie, en infectiologie et en cancérologie qui sont excellents, des industriels leaders comme bioMérieux, Genzyme, Sanofi-Pasteur, Merial, et maintenant nous atteignons une masse critique de PME. Des efforts importants ont été réalisés pour travailler dans un format plus collaboratif que par le passé, notamment grâce à la dynamique des pôles de compétitivité. Il faudra poursuivre ce travail d'amélioration des relations entre le monde académique et le monde privé, de manière à renforcer mutuellement ces actifs du territoire. Cependant, il faut garder à l'esprit qu'il s'agit d'une filière en forte croissance. Cela nous oblige à faire l'effort de nous projeter à dix ans et plus, et de nous donner les moyens d'atteindre nos objectifs.

Quels sont la vision d'avenir et les objectifs de Lyonbiopôle ?

Il est temps que Lyon se positionne comme un pôle santé de rang mondial, qui convoque tout un ensemble d'autres filières comme les micro-nanotechnologies ou TIC, là où il en a besoin. De grandes filières comme les NTIC ou les micro-nanotechnologies se comportent ainsi. Grenoble, par exemple, ne raisonne qu'à travers son savoir-faire dans les micro-nanotechnologies. Et, à partir de cette position de force, exploite les multiples manières de valoriser ce savoir-faire dans d'autres filières comme l'énergie, les TIC, la santé, etc. Et ce faisant, finalement, avec une offre générique elle devient donneur d'ordre. C'est la raison pour laquelle, en



LYONBIOPÔLE

Leader dans les vaccins et le diagnostic, Lyonbiopôle, labellisé pôle de compétitivité mondial en 2005, a pour ambition de faire travailler sur un mode collaboratif des compétences de différents horizons pour répondre aux problématiques de sécurité sanitaire, d'apparition de grandes pandémies ou d'actions bioterroristes, ainsi qu'aux besoins préventifs et thérapeutiques de pathologies qui ne sont pas ou peu satisfaits aujourd'hui.

Les pôles de compétitivité sur le territoire de l'agglomération lyonnaise www.m3-mag.com/n4/p65

Crédits : Trafik

accord avec les collectivités territoriales, notre dernier conseil d'administration a décidé de faire de Lyonbiopôle l'animateur de la filière santé dans la région, pour rechercher plus d'efficacité dans les projets et de lisibilité auprès des investisseurs.

La compétitivité de Lyon dans les biotechnologies se mesure à sa capacité à faire émerger et grossir les entreprises.

Est-ce que cela fonctionne ?

Depuis une quinzaine d'années, un « portefeuille » de PME s'est développé, non sans difficultés. Je constate néanmoins que le fonctionnement intime des PME n'est pas assez pris en compte par les pouvoirs publics, ce qui est un réel frein à leur développement. Qui sait ce qu'il en coûte pour décrocher une aide, monter les dossiers, faire les démarches, rendre des comptes, tout cela avec des temps d'attente trop importants et *in fine* une « aide » se limitant aux fonds propres de l'entreprise ? Il faut maintenant faire du concret : financer les besoins en fonds de roulement et en trésorerie des entreprises, leur donner les moyens d'attirer des talents, de favoriser leur croissance, de résis-

ter à des difficultés conjoncturelles. C'est la raison pour laquelle j'en appelle, tout particulièrement dans la filière santé, à la création d'un vrai guichet unique efficace disposant de réelles capacités d'actions « rapides » et, de manière simultanée, à une rationalisation courageuse de l'environnement des PME pour faire de celles-ci de vrais « athlètes de haut niveau ».

Peut-on mesurer les retombées sur le territoire de la stratégie de compétitivité conduite par Lyonbiopôle ?

D'une manière générale, rechercher la compétitivité permet de se dépasser, donc d'offrir plus que ce qui existerait sans cette motivation. Un territoire compétitif est celui où l'on est capable de rassembler les forces publiques et privées, où l'on trouve de l'emploi, de l'innovation, et où la rémunération est élevée. La compétitivité fournit des arguments pour rendre un territoire attractif. Avec les richesses créées, on finance de la culture, des équipements, des services publics. C'est toute la capacité d'investissement du territoire qui en dépend. Sur le plan économique, on voit bien que les stratégies de compétitivité permettent aux PME de se renforcer, de créer des emplois, de se lancer dans des projets d'innovation. Sans l'ouverture du Centre d'infectiologie, nous n'aurions pas eu PXTherapeutics, par exemple, et la société Transgene serait très certainement restée entièrement à Strasbourg. On voit que Genzyme se réimplante chez nous, qu'Aguettant investit dans le biopôle de Gerland. Ce sont autant de signes qui témoignent d'un territoire compétitif. On augmente l'effet de masse à travers cette politique : on est attractif et on se rend encore plus attractif. Cela permet de créer de l'emploi ou au moins d'en sauvegarder ! Il faut savoir qu'il y a des territoires que Sanofi déserte complètement. Ici, l'accroche se fait, ils se lancent dans des projets à long terme. Voir une telle entreprise renforcer sa position sur Lyon, c'est une marque tangible de compétitivité !



PRIVATISER OU PLANIFIER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : IL FAUT CHOISIR !

Mike Raco
(B.A., Ph.D.) est professeur
de gouvernance
et développement urbains
à la Bartlett School
of Planning de l'University
College de Londres.

Donner la main aux acteurs locaux pour élaborer des programmes de développement durable : cette idée dans l'air du temps fait chorus au Royaume-Uni avec le discours antiétatique. Sauf qu'une telle démarche, dans un pays qui a massivement privatisé les services publics, a peu de chances d'aboutir à une planification suivie d'effets : durabilité et retour rapide sur investissement sont inconciliables. Démonstration avec **Mike Raco**.

En mars 2012, le gouvernement britannique a défini un nouveau cadre d'orientation pour la planification nationale, en faveur du développement durable. La place accordée au développement durable dans cette réforme n'est pas une surprise ; il est au centre du débat sur la planification, en Grande-Bretagne et ailleurs, depuis des années.

des modes d'action excessivement verticaux. Les partenariats locaux sont ainsi censés produire leurs propres documents, et ceux-ci doivent prendre en compte les besoins et les priorités de leur territoire. En d'autres termes, cette réforme suppose que la limitation de certaines prérogatives de l'État permet une plus grande liberté individuelle et la création de modèles de planification plus efficaces, plus fiables et plus durables.

Pendant l'été 2012, un certain nombre d'hôpitaux publics londoniens ont été mis en faillite, car ils n'étaient pas en mesure de payer à leurs créanciers internationaux les dettes résultant des privatisations. Les services rendus aux usagers ont été réduits en conséquence.

Une privatisation étendue aux biens publics

Toutefois, le projet de *new localism* et le discours antiétatique et antibureaucratique qui l'accompagne sont contemporains d'une autre série de réformes qui risque de compromettre le projet de décentralisation : les privatisations sous la forme, notamment, de la cession de la propriété et de la gestion des équipements publics à des acteurs privés, dans le cadre des *private finance initiatives*. Dans les années 1990 et 2000, la nature de la privatisation a beaucoup changé en Grande-Bretagne. Non seulement un plus vaste éventail de services a été externalisé à des entreprises privées, mais celles-ci ont également commencé à concevoir, financer, construire et exploiter des biens publics. L'ampleur de cette privatisation est considérable. Depuis le début des années 1990, des initiatives de financement privé (*private finance initiatives*) d'un montant de 300 milliards de livres sterling (environ 360 milliards d'euros) ont été mises en place. C'est dans ce cadre que des entreprises internationales ont financé et construit la plupart des nouvelles infrastructures publiques : bureaux de l'administration, hôpitaux, écoles, systèmes de transports, prisons,

La nouveauté est que ce document s'inscrit dans la politique générale du gouvernement Cameron, baptisée *Big Society*, qui consiste notamment à promouvoir un *new localism*, sorte de décentralisation faite pour stimuler les sociétés locales davantage que les gouvernements locaux. Ainsi, la responsabilité d'élaborer des programmes locaux de développement durable est confiée à des partenariats réunissant acteurs publics, habitants et acteurs économiques. Il s'agit d'une réforme absolument radicale, qui entame la légitimité des urbanistes professionnels et du système de planification dans son ensemble, supposé être fondé sur

commissariats de police et même éclairage public. Les autorités locales ne sont plus propriétaires de ces infrastructures. Elles sont désormais la propriété d'entreprises privées qui fournissent des services à l'État en vertu de contrats de longue durée — généralement de vingt à trente ans — comportant des clauses extrêmement strictes. L'impact de ces

paradis fiscaux et échappent à tout contrôle de la part des gouvernements nationaux. Selon certains auteurs, ces nouvelles élites financières ont compris que la privatisation des États providence européens représentait sans doute la plus importante opportunité d'investissement au monde. Ces entreprises exercent un lobbying incessant auprès des États et des organisations mondiales en faveur de la « modernisation » et de « programmes de développement durable », dans lesquels la protection sociale est fractionnée et vendue au rabais à ces firmes, qui gèrent ensuite ces services pour le compte de l'État.

Les conséquences de cette situation du point de vue de la planification du développement durable sont énormes. Selon des études réalisées au Royaume-Uni, les financements privés comportent, presque toujours, des taux d'intérêt plus élevés que les financements publics, générant une inflation des coûts. Pendant l'été 2012, par exemple, un certain nombre d'hôpitaux publics londoniens ont été mis en faillite, car ils n'étaient pas en mesure de payer à leurs créanciers internationaux les dettes résultant des privatisations. Les services rendus aux usagers ont été réduits en conséquence. Dans ce cas précis, les contrats étant en vigueur jusqu'en 2039, les autorités sanitaires locales seront obligées à l'avenir de réduire encore le service, puisque les remboursements sont garantis jusqu'à cette date. Le contrôle exercé sur ce processus par les autorités locales est presque inexistant. De nombreux créanciers et détenteurs d'obligations de ces hôpitaux sont basés au Japon, en Allemagne ou en France.

Ce même schéma s'applique à d'autres secteurs. Les camions et une grande partie des équipements des pompiers londoniens ont été privatisés dans le cadre d'un contrat d'une durée de vingt ans et ont déjà été revendus, à trois reprises, à différents investisseurs, générant une certaine confusion concernant leur propriété à long terme. De nouveaux projets de construction de logements se sont révélés coûteux et ont fait l'objet de protestations de la part des populations locales. Les programmes d'amélioration des routes anglaises génèrent d'énormes bénéfices garantis pour des entreprises internationales, telles que le Français Egis. Les chemins de fer hollandais, allemands et français contrôlent maintenant une grande partie des services de chemin de fer du Royaume-Uni. Et la liste est encore longue.

Une politique fondée sur une erreur d'analyse majeure

Comment donc les autorités locales peuvent-elles planifier le développement durable à long terme, alors qu'elles n'ont pratiquement plus aucun contrôle sur ces biens essentiels ? Nous croyons encore que l'État et les responsables politiques ont

Les nouvelles élites financières ont compris que la privatisation des États providence européens représentait sans doute la plus importante opportunité d'investissement au monde.

privatisations dépasse les frontières du Royaume-Uni. Entre 2001 et 2007, 193 programmes de même nature ont été signés par des gouvernements européens, pour 32 milliards d'euros d'investissement, auxquels s'ajoutent 68 milliards d'euros en contrat de prestation. Des programmes similaires sont adoptés et mis en œuvre dans le monde entier.

Peu de risques, beaucoup de profit

La privatisation a également changé le secteur privé. Une nouvelle génération d'investisseurs internationaux et de firmes au comportement fort agressif est apparue, pour profiter de ces contrats avec l'État comportant de faibles risques et promettant un fort retour sur investissement. La plupart de ces investisseurs sont basés dans des

Great Western Trains Company Limited est la première filiale de la British Railways à avoir été privatisée.



Quels modèles économiques pour le développement durable de la métropole lyonnaise ?

www.m3-mag.com/n4/p69-1

La compétitivité et l'approche par les usages : points de vue d'acteurs

Interview d'Alain Bejean directeur général délégué — Somfy Initiative.

www.m3-mag.com/n4/p69-2

Interview de Fabien Soler, directeur du Cluster Edit.

www.m3-mag.com/n4/p69-3

Crédits : Oxyman/Chris Mansfield

le pouvoir de changer les choses : c'est pour cela que nous organisons des élections et que nous suivons un processus politique démocratique. Mais, en Grande-Bretagne et ailleurs dans l'Union européenne, les États vendent à des privés le contrôle de l'État. Et ensuite, les moindres modifications de ces contrats public-privé nécessitent des batailles juridiques longues et coûteuses, car les sociétés privées ne sont pas tenues de se conformer aux nouvelles orientations de la planification locale. Comment planifier, par exemple, des services de transport durables dans un contexte où l'État a cédé à des sociétés privées le contrôle à long terme de la construction des routes ou la gestion des services ferroviaires ? Comment planifier de façon durable la construction de logements et des infrastructures sociales requises pour la création de nouveaux quartiers, lorsque les décisions en matière d'éducation ou de services de santé ont été prises dans le cadre de contrats de longue durée avec des entreprises privées ?

Le discours antiétatique en matière de planification et d'empowerment de l'échelon local au cœur du projet de *Big Society* repose ainsi sur une erreur d'analyse majeure. Il part du principe que les pouvoirs publics disposent de trop de pouvoir, alors qu'en réalité le vrai problème est celui d'une perte de pouvoir par l'État, à tous les niveaux ! Il est difficile d'envisager de demander aux acteurs locaux

d'assumer une plus grande responsabilité dans la planification, alors que la propriété des biens publics dont ils dépendent est maintenant fragmentée entre les mains d'entreprises internationales. La décentralisation ne semble pas constituer la solution idéale pour une planification plus équitable et plus durable, car elle ne fait qu'ouvrir un peu plus la porte à une plus grande privatisation des ressources publiques et à une transformation des territoires en espaces d'investissement pour les entreprises privées.

•

À LIRE

Mike Raco a publié de nombreux textes sur la gouvernance et la réhabilitation urbaine, le développement durable dans les villes, les communautés urbaines et les politiques en matière de développement économique urbain et régional.

Parmi ses ouvrages récents : *The Future of Sustainable Cities: Critical Reflections*, en collaboration avec John Flint, Policy Press, Bristol

• *Building Sustainable Communities: Spatial Policy and Labour Mobility in Post-war Britain*, Policy Press, Bristol

• *Regenerating London: Governance, Sustainability and Community in a Global City*, en collaboration avec Rob Imrie et Loretta Lees, Routledge, London

PEER TO PEER : UN MODÈLE MARGINAL OU L'AVENIR DE L'ÉCONOMIE ?

Michel Bauwens
est théoricien du pair-à-pair,
auteur et conférencier
sur des sujets technologiques
et culturels innovants.

Ce n'est pas un aimable passe-temps pour geeks, mais peut-être un nouveau modèle économique que les villes ont intérêt à promouvoir. M3 a interrogé **Michel Bauwens**, président de la P2P Foundation.

Les échanges pair-à-pair ou P2P et les modèles open source concernent des domaines plus larges que les médias numériques et le logiciel. Un effet de mode ?

Le modèle P2P me semble au contraire une réalité tangible et durable dans la mesure où elle s'appuie sur des tendances lourdes. L'horizontalisation de la communication à grande échelle permise par Internet donne aux citoyens connectés la possibilité non seulement d'échanger des informations entre eux, mais aussi de coopérer et de créer de la valeur ensemble, comme Wikipédia ou Linux. Plus

La production P2P et le système capitaliste traditionnel sont codépendants. Les producteurs P2P ont encore besoin du système capitaliste comme source de revenus, et le système capitaliste recherche de plus en plus les externalités positives créées par ces nouvelles formes de coopération sociale.

récemment, cette organisation horizontale a dépassé le champ de la connaissance pour concerner l'ensemble du système économique. Par exemple, un réseau mondial de FabLabs permettra bientôt à chacun de produire des biens physiques dans des unités de proximité ; plusieurs pays organisent aussi la micro-production énergétique décentralisée. De nouveaux modèles économiques émergent de

ces tendances. D'un côté, des communautés de créateurs collaborent autour de la production de biens communs, en général protégés par des licences libres et soutenus par des associations. On voit alors se structurer des écosystèmes d'entreprises qui créent de la valeur marchande sur la base de ces biens communs. D'un autre côté, des entreprises privées existantes s'ouvrent à la coopération horizontale et adoptent de nouvelles postures en matière de propriété intellectuelle et de protection de l'innovation. Ces nouveaux modèles de production opèrent clairement dans le cadre d'une économie de marché, mais avec une logique nettement différente du capitalisme traditionnel.

Quels rapports ces nouveaux modèles entretiennent-ils avec le capitalisme dominant ?

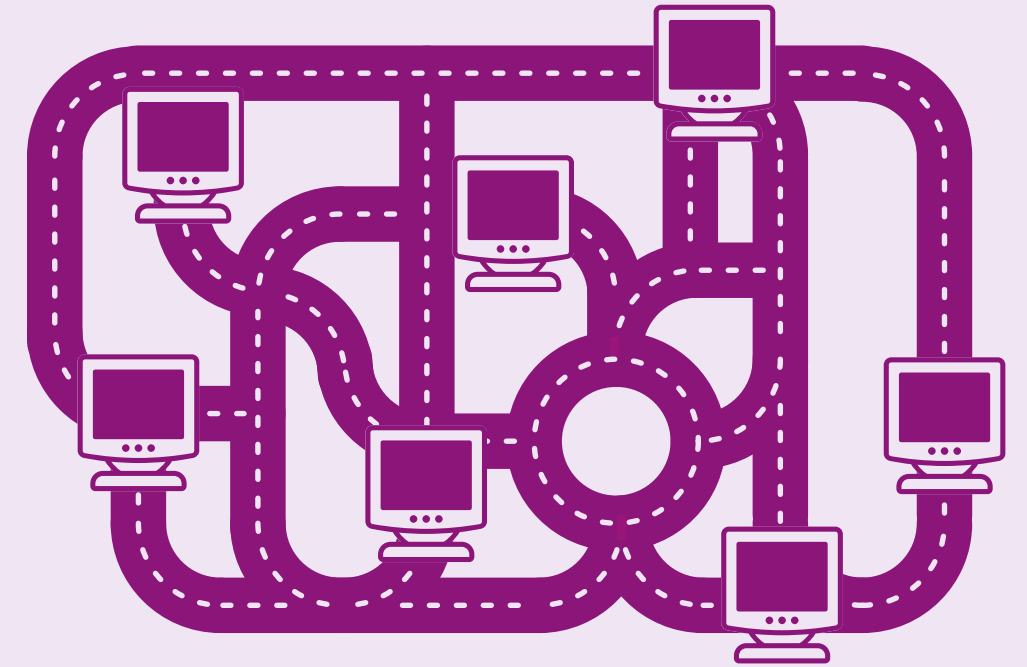
La production P2P et le système capitaliste traditionnel sont codépendants. Les producteurs P2P ont encore besoin du système capitaliste comme source de revenus, et le système capitaliste recherche de plus en plus les externalités positives créées par ces nouvelles formes de coopération sociale. Il semble que les entreprises qui s'adaptent le mieux à cette nouvelle organisation de l'intelligence collective renforcent leur compétitivité par rapport à celles qui restent dans le modèle « propriétaire ». La compétition interentreprises prend une nouvelle forme...

Un nouveau mode de production et une nouvelle structure sociétale peuvent émerger sur la base de cette codépendance. Des conflits entre ces deux modèles sont cependant inévitables. Les forces dominantes résistent au changement, comme en témoignent la guerre que Microsoft mène contre le logiciel libre ou celle de l'industrie des monopoles intellectuels contre le partage de la culture. Dans le même temps, les forces émergentes cherchent

DES VOITURES MODULAIRES

WikiSpeed est une entreprise de Seattle qui fabrique de vraies voitures dans un temps record et pour un coût réduit en s'appuyant sur une communauté de 180 bénévoles à travers le monde. En trois mois un premier prototype fonctionnel a été fabriqué et homologué pour la conduite sur route. Il consomme 2,3 l/100 km et atteint une vitesse de pointe de 230 km/h. Les voitures sont open source et modulaires ce qui permet de modifier un grand nombre d'éléments à peu de frais. Pour en savoir plus sur le projet :

www.wikispeed.com



leur autonomie, et les mouvements sociaux (Occupy, Indignados) et politiques (Partis pirates), qui sont l'expression directe de la culture P2P, s'intensifient. Même si l'avenir n'est pas écrit à l'avance, cette phase d'émergence annonce peut-être une phase de parité, avant l'amorce d'une transition vers un nouveau modèle dominant. Les rapports de force sont en train de changer !

Y a-t-il encore une place pour la compétition dans le modèle P2P ?

Le modèle P2P n'abolit pas la compétition au profit de la coopération, mais agence de façon nouvelle ces deux aspirations : s'affirmer en tant qu'individu ou créer des liens et vivre en société.

Le capitalisme contemporain est principalement fondé sur la première et canalise cette volonté d'autonomie et d'affirmation vers la compétition économique, sociale ou sportive, plutôt que vers la guerre. Son principe assumé est que la somme des égoïsmes individuels produira le bien commun, grâce à la fameuse « main invisible du marché ». Dans le modèle P2P, le désir d'être en société et de coopérer est valorisé... mais il y a encore de la compétition ! Les connaissances et les ressources sont partagées pour créer des biens communs ensemble, mais chacun est libre de choisir ce à quoi il veut contribuer, et les productions elles-mêmes sont en concurrence.

Comment une ville pourrait-elle soutenir le développement d'une telle économie ?

Elle aurait besoin d'une « agence pour la protection et le développement des biens communs », qui au-

rait notamment pour rôle de favoriser la création collective dans une multitude de domaines. En tant que métropole des savoirs libres, cette ville attirerait des expertises, des investissements, et serait au cœur de réseaux de partages enrichis.

Elle devrait aussi créer un « incubateur des entrepreneurs du bien commun » pour soutenir le développement d'entrepreneurs qui créent de la valeur ajoutée à partir des biens communs. Il s'agirait en quelque sorte d'un incubateur spécialisé dans les start-up P2P.

Un « fonds de soutien pour l'innovation en bien commun » compléterait le dispositif. Il valoriserait et soutiendrait les contributions volontaires, de manière monétaire ou non, pour éviter que les contributeurs soient réduits à la précarité et pour encourager leur engagement dans la durée.

•

Crédit: Trafik



LE COMING-OUT DES QUESTIONS DE GENRE

Ludovic Viévard
est docteur en philosophie.

En expliquant que les identités sexuées sont l'expression d'une construction sociale plus que d'un fait biologique, les études de genre ont bouleversé la lecture du rapport homme-femme dans la société. Elles contribuent à transformer les structures sociales, pour un meilleur équilibre des rapports de sexe, et intéressent même le grand public. Nées d'un engagement militant dans les années 1970, ces études se sont progressivement organisées et institutionnalisées pour devenir un champ de recherche à part entière, dans lequel les chercheurs de la métropole lyonnaise sont très actifs.

Les études sur les femmes sont nées à la fin des années 1960 aux États-Unis dans le sillage du mouvement de libération des femmes. Au projet social — sociétal, même — s'est ajoutée alors une forte dimension politique. Il s'agissait de mettre un frein à la domination masculine qui verrouillait la société et défendait la légitimité d'un état de fait en soutenant l'opposition naturaliste du sexe « fort » au sexe « faible ». La volonté des féministes de se soustraire à l'hégémonie masculine passait par la promotion d'un nouveau cadre théorique visant à déconstruire les catégories classiques d'homme et de femme. Leur analyse cherchait à établir que l'identité de genre n'est pas tout entière donnée par le sexe biologique : elle est aussi affaire culturelle, fruit d'une histoire collective. Les études sur les femmes puis les études de genre se sont ainsi donné pour vocation de relire l'histoire des sociétés sous le signe de la distinction des genres et des rapports sociaux de

sexe. Car si une société est composée d'hommes et de femmes et que chacun y occupe des places et des rôles différents, alors l'histoire des uns n'est pas (toujours) l'histoire des autres, et, si celle des hommes a été faite, celle des femmes reste souvent ignorée.

Du militantisme à la reconnaissance universitaire

Dans la métropole lyonnaise, l'émergence dès la fin des années 1970 des questions de genre a suivi un mouvement identique. De ce point de vue, l'origine de la recherche lyonnaise est représentative d'une même volonté militante de transformation sociale qui s'est imposée depuis la société civile. Avec Huguette Bouchardeau, Annik Houel en est l'une des pionnières à Lyon. Tout commence en 1976, lorsque ces deux militantes du Mouvement pour la liberté de l'avortement et



de la contraception (MLAC) ouvrent le Centre lyonnais d'études féministes (CLEF). Engagées à gauche, elles sont également enseignantes à l'unité de psychologie de l'université Lyon-2. C'est là qu'elles dispensent les premiers cours sur les questions de genre, engagent leurs premiers travaux. D'abord mal vues par l'Université, elles finiront, après une phase de relative indifférence, par obtenir son soutien.

Parallèlement à cette poussée de la « base » qui s'est imposée dans les grands foyers universitaires français, le CNRS a commencé à s'intéresser aux études de genre au milieu des années 1980. Si la pleine reconnaissance institutionnelle n'était alors pas acquise, une porte s'ouvrait, dans laquelle les chercheurs mirent un pied. Réunis en 1989 dans l'Association nationale des études féministes (ANEF), les réseaux nationaux ont fait du lobbying et obtenu progressivement des postes en sociologie, histoire, lettres, philosophie, etc.

Cette spécialisation par discipline est l'un des traits prégnants des études de genre dans l'agglomération lyonnaise et, plus largement, en France. Un historien, un sociologue, un psychologue ont proposé chacun une thématique sur le genre, car il était plus facile de faire valoir un intérêt pour ces questions à l'intérieur de leur discipline que de faire reconnaître le genre comme une discipline à part entière.

Même si les *gender studies* sont en passe d'accéder à une nouvelle reconnaissance institutionnelle qui en modifiera probablement l'organisation, la structure actuelle de la recherche métropolitaine témoigne de cette construction en archipel.

À l'heure des grands regroupements thématiques, on ne trouve pas de laboratoire exclusivement positionné sur le genre, alors que pas moins de vingt laboratoires de sciences humaines et sociales sur les soixante-cinq de la métropole Lyon – Saint-Étienne comptent au moins un chercheur conduisant une réflexion sur le genre.

Une recherche en archipel

De l'aveu même des chercheurs de la métropole lyonnaise, la recherche sur les questions de genre est atomisée. Un surprenant constat quand on sait l'importance des ressources présentes sur le territoire, leur masse critique comme l'excellence des productions. Plus d'un tiers des laboratoires de la métropole s'intéressent au genre ! Un rapport qui vaut également pour la qualité des travaux produits, puisque des chercheurs intéressés par les questions de genre sont présents dans treize des trente-quatre laboratoires A ou A+ associés à l'Université de Lyon. Tous les laboratoires concernés n'affichent pas un axe « genre », soit parce que ce thème n'est pas mis en avant dans les axes stratégiques, soit parce qu'il est porté, marginalement, par un chercheur. Ainsi Merete Stistrup Jensen, spécialiste des littératures scandinaves, maître de conférences en littérature comparée à l'Université Lyon-2, travaille-t-elle sur la question de l'écriture des femmes, sans que cela apparaisse dans l'affichage de l'axe « Littérature francophone et comparée » de son laboratoire de rattachement, Passages XX-XXI.

Au centre Max-Weber, la présentation de l'équipe « Parcours : mobilités, familles, migrations » ne

Crédit : John Hogg

mentionne pas de travaux sur le genre, alors que l'une de ses chercheuses, la sociologue Laurence Tain (Lyon-2), est très active sur cette question. D'autres laboratoires, en revanche, l'affichent clairement. Le LIRE avec « Masculin-Féminin : études sur le genre », dirigé par Christine Planté (Lyon-2), ou à Triangle avec « Genre et politique », dirigé par Anne Verjus (CNRS). Et à l'Institut d'histoire de la pensée classique, Éliane Viennot (Jean-Monnet) coordonne l'axe « Femme, culture et pouvoir : études sur le genre ». Il faut encore citer le Larhra et son équipe « Genre et société », dirigée

Les études de genre ont la volonté de réinterroger les questions de société, ce qui a rapidement rencontré l'intérêt des bailleurs de la recherche publique.

par Pascale Barthélémy (ENS) ; le CRIS, qui propose un axe « Histoire et socio-anthropologie du sport et du genre », porté par le directeur de l'unité, Thierry Terret (Lyon-1) ; ainsi que l'IETT, qui affiche un axe de recherche « Genre : pratiques et représentations ».

Des réseaux pour compenser

Que les études de genre se soient développées à l'intérieur des disciplines traditionnelles a incontestablement produit du cloisonnement. Toutefois, dès le moment où elles ont commencé à se développer, elles se sont fortement structurées en réseau. Cela s'explique par l'engagement des chercheurs au service des questions qu'ils portaient. Et aussi par leur capacité à pallier leur relatif isolement initial en se fédérant, soit dans des associations interdisciplinaires, soit dans des regroupements mettant le genre au centre d'une approche disciplinaire. Dans les deux cas, les chercheurs lyonnais ont toujours été actifs et bien représentés. Ainsi, durant plusieurs années, Annik Houel fut présidente de l'Association nationale des études féministes (ANEF). Christine Planté fait partie des membres du comité directeur du Réseau interuniversitaire et interdisciplinaire national sur le genre (RING) et

compte parmi ses trois responsables scientifiques. Éliane Viennot, l'une des deux vice-présidentes de l'Institut Émilie-du-Châtelet, a également dirigé la Société internationale pour l'étude des femmes de l'Ancien Régime (Siefar), dont elle fut co-fondatrice. Les exemples sont nombreux. Nous finirons seulement en citant deux réseaux locaux qui ont incontestablement joué un rôle important : le centre Louise-Labé, créé en 2002, du Centre lyonnais d'études féministes (CLEF) et aujourd'hui dirigé par Patricia Mercader (Lyon-2/CRPPC), et le séminaire interdisciplinaire sur le genre, proposé par l'Institut des sciences de l'homme (ISH) et dirigé par Christine Planté et Laurence Tain. Ce séminaire est d'ailleurs à l'origine, avec Pascale Barthélémy du Larhra, d'une rencontre intitulée « Pour une structuration des études et recherches sur le genre en Rhône-Alpes », qui s'est tenue à l'ISH en avril 2012. Elle a marqué le point de départ de rendez-vous réguliers et a été l'occasion de lancer trois groupes de travail consacrés au recensement et à l'accès des fonds documentaires, au recensement des offres de formation et à l'organisation des études conduites dans la région sur la question de la sexualité. L'objectif est encore de créer un annuaire, voire une plate-forme des études de genre en Rhône-Alpes, ainsi qu'une lettre de diffusion permettant une meilleure articulation des différentes initiatives.

Une priorité thématique

Le paysage des études de genre se structure. Les acteurs qui s'organisent y sont d'ailleurs incités par les institutions universitaires ou de recherche qui en reconnaissent pleinement la fécondité. Le guide d'utilisation du recensement national des recherches sur le genre et/ou les femmes, du CNRS, en témoigne. Cette enquête a été conduite en 2011-2012 « afin d'apporter de la visibilité à une communauté scientifique éparpillée au sein du monde de la recherche française ». La volonté de regroupement des chercheurs travaillant sur le genre est donc rendue plus cruciale encore par l'institutionnalisation des *gender studies*. Ce secteur de la recherche pourrait connaître une profonde recomposition. D'ailleurs, l'Institut des sciences humaines et sociales (INSHS), affirmant son souhait de faire des études de genre une priorité thématique, a créé en 2011 un groupement d'intérêt scientifique (GIS) Institut du genre.

Si les liens entre les chercheurs ont largement été le fruit de leurs propres efforts — désormais soutenus par l'institution —, la société civile y a parfois contribué. L'intérêt du public et des pouvoirs publics n'a pas cessé de s'affermir pour une façon

d'interroger les identités sexuées. Héritières des études féministes, nées de la volonté de briser les cadres institués, les études de genre ont souvent porté une dimension de recherche impliquée et font de larges retours à la société civile, à plusieurs niveaux.

Des questions de société comme objet d'étude

Les études de genre ont ainsi la volonté de réinterroger les questions de société, ce qui a rapidement rencontré l'intérêt des bailleurs de la recherche publique. La région Rhône-Alpes, par exemple, soutient depuis 2004 les recherches sur le genre, avec le cluster 13 d'abord, désormais avec l'ARC 5. Dans la métropole lyonnaise, plusieurs programmes de l'Agence nationale de la recherche (ANR) té-

La recherche sur les questions de genre est atomisée, malgré l'importance des ressources présentes sur le territoire, leur masse critique comme l'excellence des productions. Plus d'un tiers des laboratoires de la métropole s'intéressent au genre!

moignent de l'intérêt d'une recherche finalisée sur le genre cherchant à renouveler les interrogations traditionnelles. Coordonné par Patricia Mercader et Annie Lachenet (Lyon-1/Triangle) pour une partie de la responsabilité scientifique, le programme Violécogenre vise, par exemple, à mieux comprendre les violences liées au genre dans les établissements d'enseignement secondaire en France. En plus d'une meilleure connaissance du

cadre théorique, il devrait déboucher sur un guide des « bonnes pratiques » et proposer des outils de formation des intervenants du système scolaire.

Un autre apport des études de genre à la « société civile » concerne un ensemble d'outils de promotion de l'égalité homme-femme. À Lyon-2, le centre de ressources Louise-Labé est également un centre pour l'égalité des hommes et des femmes. À Lyon-1, une mission « Égalité entre les femmes et les hommes » existe depuis 2008, prise en charge par Christine Charretton (Lyon-1/institut Camille-Jordan) et Philippe Liotard (Lyon-1/CRIS). Cette mission est à l'origine d'une biennale universitaire ainsi que d'une Charte pour l'égalité entre les femmes et les hommes, qui a été adoptée par l'Université Lyon-1, puis par la Conférence des présidents d'université (CPU). Les édiles sont également attentifs à ces enjeux d'égalité et de parité et s'appuient sur ces centres universitaires pour faire progresser les dimensions politiques et sociales.

Enfin, le grand public s'interroge, troublé par une société qui évolue rapidement par les relations entre hommes et femmes qui sont souvent bousculées, chacun d'eux se voyant délogé de la place traditionnelle qu'il occupait, aussi bien dans le registre professionnel que familial; les voix des mouvements gay, lesbien et trans se font régulièrement entendre, etc. Il cherche à mieux saisir cette manière nouvelle et souvent complexe de comprendre les identités sexuelles. La visibilité inédite de ses interrogations au Point G, centre de ressources sur le genre de la bibliothèque municipale de Lyon, témoigne d'un changement: après une institutionnalisation difficile, la question du genre est en train d'acquiescer une nouvelle légitimité, cette fois dans l'espace grand public.

-



Thérèse Rabatel, adjointe au maire de Lyon chargée de l'égalité des femmes, du temps de la ville et du handicap.

Propos recueillis par **Fabien Richert**.

Crédit: DR

PASSAGE À L'ACTE

M3: Que ce soit à Lyon-2 avec le centre Louise-Labé ou à Lyon-1 avec la mission « Égalité », vous êtes en lien avec les chercheurs qui travaillent sur les questions de genre. Comment vous êtes-vous intéressée à ces questions ?

Thérèse Rabatel: Les questions de genre font partie de la problématique plus générale de l'égalité sociale et politique dont je suis imprégnée depuis ma jeunesse. La notion de genre est importante, car elle permet de faire la différence entre le biologique, le sexe, et la construction sociale, le genre. Les femmes et les hommes sont à la fois égaux et différents. Le féminisme milite pour l'égalité femmes-hommes en termes de respect, de salaire, d'accès à l'emploi, à la vie politique, mais cela ne signifie pas que les deux sexes soient identiques, comme on le reproche souvent aux féministes, sans (vouloir) comprendre la différence entre égal et semblable. D'où l'intérêt intellectuel de définir, différencier et expliquer ces concepts. Une universitaire comme l'Américaine Judith Butler (invitée à Lyon lors d'un colloque à l'université et à l'IUFM) pose ces questions intellectuellement intéressantes. Elle a « décapé » la pensée, même si l'on ne peut se référer qu'à elle.

Comment des études universitaires sur le genre peuvent-elles orienter une action publique ?

Les universités lyonnaises se sont emparées depuis plusieurs années déjà des questions de genre. Leurs études permettent de faire avancer la démocratie et l'égalité réelle, le sexisme étant la seule discrimination orientée contre une majorité (les femmes forment 52 % de la population). L'action publique répond à des problématiques sociales comme les violences faites aux femmes ou la lutte contre les discriminations. Dans ce cadre, les travaux universitaires sur le genre donnent des pistes de compréhension, des analyses, des alertes, dont les politiques peuvent se servir.

Et en pratique, cela se traduit comment ?

Je trouve qu'il n'y a pas encore assez de passerelles entre les universités et les collectivités territoriales. Les universitaires ont pourtant une connaissance incroyable du terrain, dont nous avons besoin. J'ai associé des enseignants-chercheurs au conseil pour l'égalité femmes-hommes, comme à la Commission sur les handicaps à la Ville de Lyon. Il y a deux

ans, par exemple, la Journée internationale pour les droits des femmes avait pour thème à Lyon « Sport au féminin: en course vers l'égalité ». Le responsable de la mission « Égalité » à l'Université Lyon-1, Philippe Liotard, spécialiste du sport et du genre, a formé le conseil avec trois heures de présentation et de débat réunissant des élus, les associations...

Les travaux universitaires sur le genre donnent des pistes de compréhension, des analyses, des alertes, dont les politiques peuvent se servir.

La Biennale pour l'égalité de l'Université Lyon-1 est portée par des travaux universitaires lyonnais; elle a permis en 2011 la rencontre entre les chercheurs, les élus, les associations et les citoyens. La Ville de Lyon s'appuie également sur de nombreux universitaires pour former nos équipes. Élise Vinet, par exemple, maîtresse de conférences en psychologie sociale à Lyon-2, intervient lors de formations de nos cadres sur l'égalité femmes-hommes. Par ailleurs, un appel d'offres pour une étude sur les discriminations multifactorielles dont souffrent les femmes sur trois territoires en difficulté a été remporté par un laboratoire de Lyon-2.

Autre forme de passerelle: le centre de ressources sur le genre de la bibliothèque municipale de Lyon, le Point G. En 2004, un fonds gay et lesbien a été déposé à la bibliothèque municipale de Lyon. Très rapidement, ce fonds, qui ne concernait que l'homosexualité, s'est enrichi et élargi aux questions de genre et à l'égalité femmes-hommes grâce à une volonté politique et à la montée en puissance des travaux universitaires sur ce thème. Le Point G fait référence en France.

-

MARKETING PUBLIC : GÉRER LA QUALITÉ DE SERVICE

Brigitte Auriacombe
est professeur associé
à EMLyon Business School.

Le marketing a dû se renouveler, construire méthodes et modèles, afin de répondre au développement continu des activités de service et à ses problématiques. Parmi elles, le management de la qualité de service, particulièrement difficile à évaluer « objectivement ». Discipline de gestion, le marketing disposait d'outils conçus pour les entreprises opérant sur des marchés concurrentiels et servant des clients ; il a fallu les adapter, puisqu'un tiers environ des activités de service relève du secteur public. Les ponts établis entre ces deux mondes ont été fructueux, dans la perspective de mieux satisfaire les usagers, sans pour autant perdre de vue l'intérêt général.

La difficulté de manager la qualité d'un service procède de sa nature même. Cette difficulté est donc *a priori* commune à tous les services, qu'ils soient réalisés dans le cadre d'un échange marchand ou d'une mission de service public.

C'est parce qu'« un service est un acte », comme le pose John Rathmell dès les années 1960, et que cet acte porte sur le bénéficiaire du service (ou un objet qui lui appartient ou qu'il utilise), comme le définit l'économiste Jean Gadrey, que le management de la qualité d'un service pose problème. Le service n'est pas un objet tangible que chacun pourrait apprécier objectivement avant, pendant ou après l'achat : le conseil d'un avocat, le transport d'un

citadin, l'entretien d'une voiture n'existent qu'à travers la rencontre entre le prestataire et le bénéficiaire. Avant la rencontre, la prestation n'existait pas ; après, elle n'existe plus en tant que telle. De plus, l'appréciation du service est souvent problématique : si l'avocat n'a pas « remporté l'affaire », cela tient peut-être à certaines caractéristiques du cas qu'il devait défendre ; et si le trajet du citoyen a pris du retard, peut-être est-ce la conséquence d'un trafic particulièrement perturbé ce jour-là. Parce que chaque prestation de service opère sur une réalité particulière, attachée au bénéficiaire, l'évaluation de la qualité de service pose problème — et pose la question de sa définition.

La qualité : une question de perception par le client

Le marketing des services définit la qualité comme la qualité perçue par le client : « Les raisons de cette focalisation sur le jugement du client renvoient directement à la nature du produit évalué. [...] L'imbrication étroite et de nature multiple entre le client et l'organisation prestataire explique que la qualité d'un service ait des difficultés à exister indépendamment de ce client et du jugement qu'il porte sur le service offert », explique Muriel Jougleux, enseignant-chercheur en sciences de gestion à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée. Cette façon de définir la qualité d'un service s'oppose à une autre, assez spontanément privilégiée par les personnes qui réalisent le service : elles définissent la qualité comme l'écart qui existe entre le « service voulu » et le « service rendu » par l'entreprise, en conformité avec ses normes, ses standards et ses règles. Par exemple, dans le cas d'un service de maintenance, le personnel qui planifie les visites des techniciens considérera que la prestation est de qualité si la plage horaire des rendez-vous attribués aux clients est conforme aux normes de l'entreprise. Cet avis ne sera pas nécessairement partagé par le client, qui pourra juger la plage horaire trop large par rapport à ses attentes. Pour comprendre pourquoi le marketing a choisi

de définir la qualité du point de vue du bénéficiaire, et pour interroger la possibilité et l'opportunité d'étendre cette logique aux services publics, il est nécessaire de prendre en compte les systèmes de valeurs du « monde marchand » et du « monde civique ».

Monde marchand et monde civique : deux systèmes de valeurs

La notion de « monde » ou de « cité » provient des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. Les deux chercheurs ont identifié six « mondes de justification », parmi lesquels le « civique » et le « marchand ». Également cohérent et également légitime, chacun repose sur un système qui valorise parfois ce que l'autre dénigre. Ces « mondes » sont des idéotypes, c'est-à-dire des cadres de référence théoriques pour le raisonnement et l'argumentation. Ils se caractérisent par l'usage de critères de jugement très différents (voir tableau).

Le « monde marchand » reconnaît la concurrence comme principe supérieur incontestable. Il reconnaît également les intérêts particuliers comme moteur premier de l'action. Par conséquent, pour gagner leur place dans le combat concurrentiel et assurer leur rentabilité, les entreprises doivent servir les intérêts particuliers de leurs clients, c'est-à-dire qu'elles doivent les satisfaire. C'est la figure



• De la justification. *Les Économies de la grandeur*, Luc Boltanski et Laurent Thévenot, Gallimard, 1991.

• « Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », *Journal of Retailing*, 64, 12-40, A. Parasuraman, V. A. Zeithaml et Leonard L. Berry, 1988.

• « A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research », *Journal of Marketing*, 49, 4, 41, A. Parasuraman, V. A. Zeithaml et Leonard L. Berry, 1985.

→ Source :
De la justification.
Les Économies de la grandeur,
Luc Boltanski et Laurent
Thévenot, Gallimard, 1991.

	MONDE MARCHAND	MONDE CIVIQUE
Principe supérieur commun	La concurrence	L'intérêt général
Ce qui est valorisé	L'intérêt particulier La rentabilité	La solidarité La mission de service public
Ce qui est dénigré	L'échec de la vente	L'individualisme, le particulier
La figure type	Le client	Le citoyen

du « client-roi », qui fait et défait les vainqueurs de la compétition que se livrent les entreprises en son nom. Dans ce contexte, on comprend que la qualité soit appréhendée du point de vue du client. Le « monde civique », quant à lui, reconnaît l'intérêt général comme principe supérieur. Il valorise la solidarité et rejette l'individualisme et le particulier. La satisfaction individuelle ne constitue donc ni un indicateur intéressant à mesurer, ni un objectif légitime à poursuivre.

Le concept de satisfaction est donc associé à la figure du client et non à celle de l'utilisateur. C'est ainsi que lorsqu'un service interne à une organisation souhaite améliorer la qualité perçue de ses services, il commence par nommer ses utilisateurs des « clients ». De même, c'est au moment où elles se sont préoccupées de satisfaire leurs usagers que certaines grandes organisations de service public — entre autres, la SNCF et la Poste — ont banni le terme « usager » de leur vocabulaire et lui ont préféré celui de « client ». Un paradoxe apparaît alors : les services publics, qui par définition même sont conçus dans l'intérêt des usagers, ont des réticences vis-à-vis de la satisfaction. Au contraire, les services marchands, qui ne sont pourtant pas conçus dans l'intérêt des clients, font référence à ce niveau.

La satisfaction des usagers, un pont entre deux mondes

Sur la base des convergences et des divergences entre services marchands et services publics, les recommandations pour le management de la qualité des services publics reposent sur une adaptation du marketing des services au contexte des services publics. Revendiquer la satisfaction des usagers revient à rechercher un compromis entre « monde civique » et « monde marchand », c'est-à-dire entre intérêt général et intérêts particuliers. C'est recon-

naître la légitimité des intérêts particuliers, tout en soulignant la nécessité de les « cadrer ». Il ne s'agit pas de satisfaire des « clients-rois » tout-puissants, mais des usagers, servis dans le respect de l'intérêt général. Il apparaît essentiel — vis-à-vis des usagers comme des agents — de ne pas renoncer au terme d'« usager », et surtout de ne pas le remplacer par celui de « client », comme certaines organisations l'ont fait. Un tel abandon est une forme de renoncement, voire la marque de la domination d'un monde par l'autre.

Assurance, réactivité et empathie

Des travaux comme ceux de A. Parasuraman, Valérie A. Zeithaml et Leonard Berry ont mis en évidence plusieurs dimensions à travers lesquelles un bénéficiaire évalue la qualité d'un service. L'assurance, souvent sous-estimée et mal comprise par les prestataires, privés et publics, implique de regarder le service du point de vue du bénéficiaire et d'interroger les preuves de son bon déroulement au fur et à mesure de sa réalisation. Le service est-il en train de se faire correctement ? Sera-t-il fiable ? Certains prestataires de services ont bien compris cet enjeu : par exemple, la compagnie de taxi londonienne Addison Lee donne de nombreuses preuves de la fiabilité de son service au fur et à mesure de sa réalisation. Tout d'abord, au moment de la réservation, elle indique le temps et le prix du trajet, selon le jour et l'heure où le trajet sera effectué. Ensuite, une fois la réservation faite, elle envoie une confirmation par SMS ou e-mail. Un message avec les coordonnées complètes du chauffeur et de la voiture est envoyé au moment où celui-ci part chercher le passager ; un autre est envoyé lorsqu'il arrive à l'adresse. La réactivité exige que le prestataire sache faire preuve de flexibilité afin de s'adapter en partie au bénéficiaire du service. Un consultant, par

Crédits : iStockphoto/Trafik

exemple, est réactif s'il adapte sa façon de procéder au niveau d'expertise de son interlocuteur. De même, un moniteur de sport doit doser exigence et encouragement selon la motivation et la fatigue des personnes qu'il entraîne. La nécessité d'adapter la prestation au bénéficiaire peut poser problème dans le contexte d'un service public, où cela peut être assimilé à un traitement de faveur. Or, dans le « monde civique », les particularités sont méprisées. Par conséquent, un enjeu du management de la qualité des services publics consiste à trouver le point d'équilibre entre l'égalité de traitement de tous, que doit garantir le service public, et l'adaptation à certaines situations particulières des usagers. Troisième dimension importante dans la qualité : l'empathie, qui démontre au bénéficiaire qu'il est identifié et reconnu par le prestataire. Tout comme la réactivité, cette dimension peut poser problème dans le cadre des services publics. L'empathie peut être assimilée à de l'individualisme, qui est méprisé dans le « monde civique ». Pourtant, reconnaître le bénéficiaire ne signifie pas nécessairement lui octroyer un privilège, comme l'affirmait la Banque postale dans sa campagne de 2009 : « Le rêve, ce serait une banque qui considère que nous sommes tous égaux, mais pas tous pareils. » Dans un autre cas de figure, la mise en place progressive de la « gestion de la relation à l'utilisateur » (GRU) à la Ville de Lyon est un atout pour améliorer l'empathie des services rendus. Grâce à la base de données centralisée, les agents de la Ville peuvent, quel que soit le canal choisi, identifier les usagers dont ils s'occupent et connaître l'état d'avancement de leur demande. Cet outil contribue également à améliorer la fiabilité des services, ainsi que l'assurance.

Le respect de la mission de service public
Avancée incontestable, l'introduction d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers ne peut suffire pour évaluer la qualité d'un service public. D'autres indicateurs, plus objectifs, permettent d'apprécier la mission de service public, c'est-à-dire la dispo-

nibilité d'une offre de qualité équivalente en tous points du territoire. Sans perdre de vue les valeurs différentes qui ont cours dans le « monde marchand » et dans le « monde civique », il est possible d'adapter le marketing des services aux services publics. Il faut pour cela rechercher la satisfaction des usagers en accor-

Un enjeu du management de la qualité des services publics consiste à trouver le point d'équilibre entre l'égalité de traitement de tous et l'adaptation à certaines situations particulières des usagers.

dant l'intérêt général (la mission de service public) et les intérêts particuliers (la satisfaction), sans jamais réduire l'un à l'autre. Les dimensions de la qualité perçue, d'empathie et de réactivité peuvent être empruntées au marketing des services, à condition d'être adaptées aux particularités d'un service destiné à tous. Bien sûr, le management de la qualité ne peut se réduire à la qualité perçue par les usagers. D'autres indicateurs sont indispensables pour veiller au bon respect de la mission de service public.

•

témoigne Isabelle Nehlig, responsable Communication-Marketing à la direction de la Propreté.

Contact : Caroline Richemont, direction de la Prospective et du Dialogue public, responsable pôle Marketing public, crichemont@grandlyon.org

LE BAROMÈTRE DES SERVICES URBAINS AU GRAND LYON

Le baromètre des services urbains est chargé de recueillir régulièrement les points de vue et les perceptions des Grands Lyonnais sur des actions en cours ou à venir, dans différents champs de l'action publique locale.

« Ce travail interdirections autour du baromètre nous a permis de concevoir le premier plan d'actions marketing à la direction de la Propreté. Véritable outil de pilotage, il permet de mieux prendre en compte les usages et les modes de vie, pan complémentaire de notre approche technique (et d'innovation technologique). Notre offre de service public s'adapte, s'étoffe, évolue vers les préoccupations des usagers. Chacun est gagnant dans cette démarche »,

COMMENT CONSTRUIRE UN FUTUR COMMUN ?

Hugues de Jouvenel
est directeur de la revue *Futuribles* et consultant en prospective et stratégie.

Jamais peut-être l'avenir n'a semblé si incertain et imprévisible, le sentiment des décideurs publics d'être accablés par les urgences n'a été aussi vif. Plus que jamais, il leur est donc nécessaire de faire preuve de vigilance et d'anticipation pour effectuer des choix, en termes d'objectif, qui confèrent un sens à l'action publique. Dans ce contexte, pourquoi et comment concevoir la conduite d'une démarche de prospective territoriale ? Affirmer qu'il n'y a qu'une seule et immuable manière de faire serait prétentieux. Si prospective et politique vont de pair, elles doivent, plus qu'auparavant peut-être, se mettre à l'écoute de la société.

Lire aussi l'interview de Hugues de Jouvenel www.m3-mag.com/n4/p83

Les décideurs justifient souvent leurs décisions en affirmant qu'ils n'ont pas le choix, que leurs décisions sont imposées par les circonstances, à l'extrême, donc, qu'ils ne sauraient en être tenus pour responsables. Que de telles situations existent est incontestable. Mais qu'il en soit toujours ainsi, que les décideurs se déchargent de leurs responsabilités de stratèges au prétexte des urgences est à l'évidence la conséquence de leur manque de vigilance et d'anticipation. Ces décideurs, et les responsables publics en premier lieu, sont en quelque sorte dans la position d'un navigateur. Comme lui, ils doivent disposer de deux instruments : la vigie et le gouvernail.

Une vigie pour alerter

La vigie, qui renvoie aussi à ce qu'on appelle la veille, l'intelligence stratégique ou l'intelligence

territoriale, a pour vocation de discerner les signes avant-coureurs des évolutions à venir sur son propre territoire et dans son environnement stratégique. Elle doit faire le tri entre les faits à caractère strictement conjoncturel et ceux qui sont révélateurs de tendances lourdes et émergentes, d'inerties, de discontinuités et de ruptures potentielles. Son rôle est de discerner dans le présent les germes de futurs possibles.

Et il incombe alors au décideur (par lui-même et, ou avec, le concours de ses services) de tenter d'explorer ce qui peut advenir. Il ne doit pas se contenter de prolonger les tendances observées dans le passé, mais essayer d'intégrer les facteurs et acteurs qui peuvent déclencher des bifurcations, voire des ruptures. Tel est le rôle de la prospective dite « exploratoire ». Quels que soient les méthodes utilisées et le génie de ceux qui en ont la charge, elle ne

pourra jamais dire avec certitude ce que sera l'avenir. Sa fonction essentielle est d'alerter le décideur, avant qu'il ne soit trop tard, sur les défis à moyen et à long terme qu'il lui faudra relever.

Un gouvernail pour tracer la bonne route

Le gouvernail sert un objectif différent : il doit permettre au décideur de « tracer sa route » pour atteindre dans les meilleures conditions possibles l'objectif qu'il s'est assigné. Il ne s'agit plus d'explorer les futurs possibles (les « futuribles »), mais de construire l'avenir. Et cette grande ambition est déterminée par plusieurs conditions.

Il convient d'abord de bien apprécier les marges de manœuvre de l'acteur. Et celles-ci seront d'autant plus grandes qu'il aura su faire preuve de vigilance et d'anticipation et qu'il aura su créer des alliances avec les autres acteurs. Ces alliances se concluent avec les acteurs qui forment son équipage et opèrent sur le même territoire aussi bien qu'avec ceux qui agissent sur d'autres territoires, plus ou moins voisins ou éloignés, voire sur des réseaux. Il incombe ensuite au décideur de définir son objectif, son projet, l'avenir qu'il estime souhaitable (il emprunte donc au registre des valeurs) et réalisable pour son territoire. Et ce n'est pas la moindre des vertus d'un exercice de prospective territoriale que d'amener les différents acteurs du territoire à exposer leur vision, à les confronter et, par un processus de négociations collectives, à essayer de se rassembler derrière un même projet de développement. Mais ce n'est pas non plus une des moindres vertus demandées à l' élu que d'opérer des choix qui s'enracinent dans la conception qu'il se forge de l'intérêt public à long terme. Celui-ci ne pouvant être ni la somme des intérêts particuliers tels qu'ils s'expriment à chaque instant, ni le produit d'une quelconque expertise. Enfin, s'il est utile de disposer d'un cap, d'essayer de fédérer les acteurs autour d'un même objectif, encore faut-il établir un compte à rebours (*backcasting*) : définir qui peut faire quoi, quand et comment pour l'atteindre.

Établir un diagnostic avant tout

Il n'existe pas une seule et bonne manière de faire de la prospective dans les territoires. Mais, sur la base de la métaphore du navigateur, plusieurs phases semblent complémentaires dans une telle démarche.

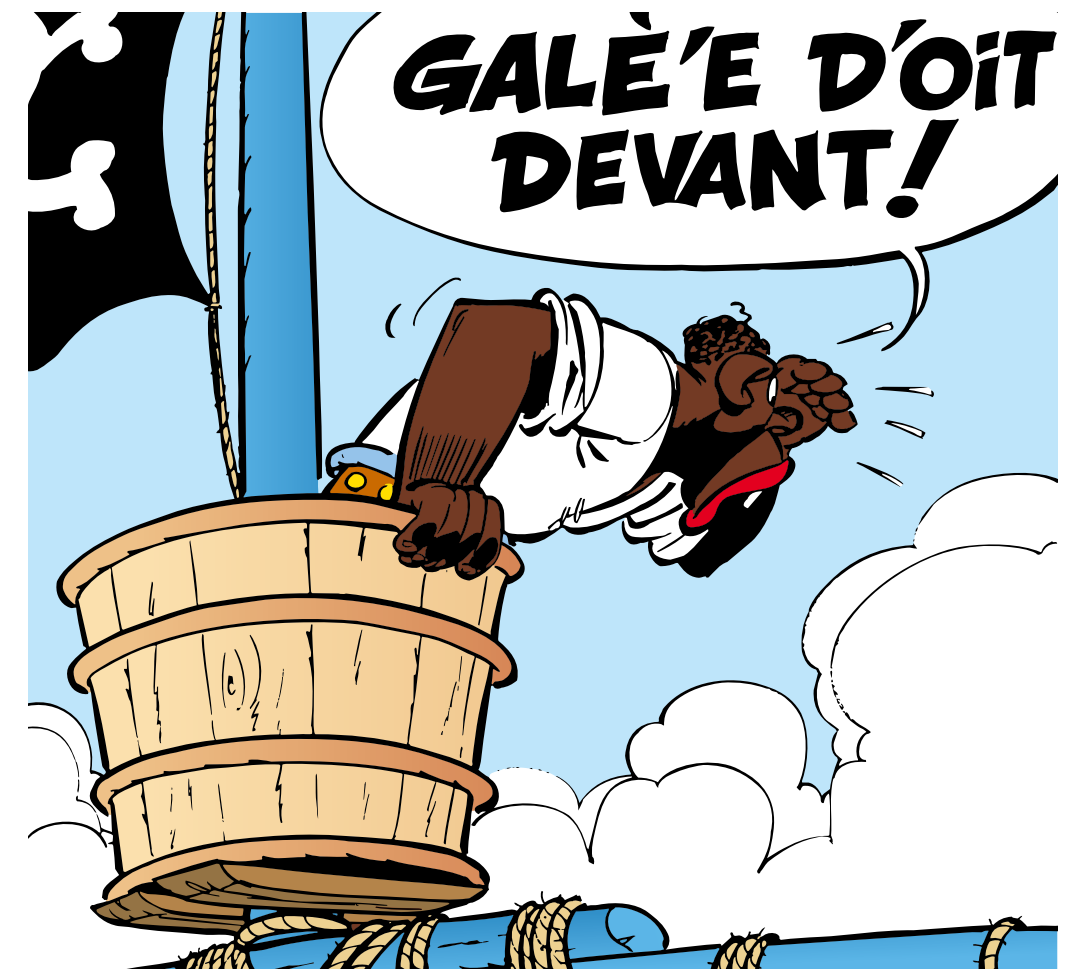
La première consiste à établir un diagnostic autant que possible dynamique du territoire. L'avenir, en effet, n'émerge pas du néant. Il s'enracine dans un présent et un passé plus ou moins reculé. Identifier ces racines de futurs possibles est peut-être ce

qu'il y a de plus exigeant. Réussir à se représenter le territoire au travers de toutes ses dimensions (géographique, démographique, économique, sociale, culturelle...) est essentiel et difficile, parce que « la carte n'est pas le territoire », que les différents acteurs n'en ont pas nécessairement la même représentation, que leur « miroir » peut être déformant et le consensus s'établir entre eux sur une image qui n'est point fidèle, sinon résolument erronée. Autre difficulté : bien souvent, les acteurs ont tendance à surévaluer les facteurs extérieurs. Ils imputent donc tous leurs maux à des éléments dont

La vigie doit faire le tri entre les faits à caractère strictement conjoncturel et ceux qui sont révélateurs de tendances lourdes et émergentes.

ils n'ont pas la maîtrise et attendent identiquement de l'extérieur des solutions à leurs problèmes. Au contraire, quoique cela soit plus rare, les acteurs peuvent considérer l'avenir du territoire *in vitro*, sans tenir compte suffisamment des facteurs extérieurs. Or, l'on observe que, confrontés au même environnement, certains territoires progressent alors que d'autres régressent, donc que les facteurs endogènes (à commencer par la capacité des hommes à mobiliser leurs énergies et leurs compétences autour d'un objectif commun) sont déterminants. Mais cela ne saurait dispenser ceux qui font de la prospective sur un territoire de prendre en considération des facteurs externes aussi déterminants que, par exemple, la disponibilité et le prix de l'énergie, les progrès scientifiques et techniques.

Enfin, il faut tenir compte de la propension des techniciens à ne s'intéresser qu'aux facteurs mesurables, aux variables que l'on qualifie de « dures » parce que l'on dispose sur celles-là de données chiffrées — ce qui ne signifie pas, d'ailleurs, que l'indicateur retenu est pertinent et le chiffre exact...



Les variables « dures », parce qu'elles font l'objet de statistiques, bénéficient d'un prestige scientifique et attirent plus l'attention que les variables « molles » (« portefeuille de compétences », sen-

Recenser les futurs possibles

Le deuxième volet de toute démarche de prospective territoriale est de tenter d'explorer quels sont les futurs possibles du territoire. Mais cet exercice, dit de « prospective exploratoire », souvent conduit en élaborant des scénarios contrastés, doit nécessairement porter sur un périmètre plus vaste que celui du territoire sur lequel on peut agir, prendre en considération les évolutions possibles de son contexte extérieur, régional, national, international. Pour autant, cela ne signifie pas que l'on puisse, sans discernement, s'appuyer sur des exercices de prospective générale, car certaines tendances déterminant pour un territoire particulier n'auront peut-être guère d'influence sur celui qui nous intéresse. Il faut se rappeler que ces scénarios n'ont pas — et ne peuvent avoir — la prétention de représenter l'avenir. Leur vocation n'est que de mettre en évidence les enjeux à moyen et à long terme avant que le stratège ne soit transformé en pompier.

Lorsque la démarche prospective est bien menée, elle peut être extrêmement féconde pour substituer à des conflits portant sur de faux enjeux des jeux à somme positive sur les défis vraiment majeurs.

timent d'appartenance locale, désir de « vivre au pays », qualité des relations sociales), qui jouent pourtant un rôle très déterminant.

Crédits : www.asterik.com © 2012 Les Éditions Albert René / Gosciny-Ulderzo

Faire des projets de développement

Le troisième volet consiste à explorer ce qui peut être fait et quels sont les objectifs de développement que l'on estime réalisables et souhaitables pour ce territoire. Ici interviennent à titre prioritaire une juste évaluation des ressources humaines de ce territoire et une analyse des jeux d'acteurs ainsi que de leur capacité à s'allier autour d'objectifs communs ou, au contraire, à se paralyser mutuellement au travers de querelles souvent stériles. Cette question est essentielle ; elle renvoie à l'identification des acteurs, à l'analyse de leurs

stratégies. C'est là qu'intervient le problème de la décision politique (trop souvent de la non-décision), le dialogue parfois complexe — voire houleux — entre ceux qui sont en charge de la réflexion et ceux auxquels il incombe de décider et de mettre en œuvre un programme d'action. La prospective territoriale, lorsqu'elle n'est pas portée politiquement, *a fortiori* quand elle dérange les pouvoirs en place, peut susciter des turbulences qu'il faut apprendre à gérer positivement. Trop près du prince, le « prospectiviste » risque d'être instrumentalisé au profit de sa communication publique ; trop loin du prince, il risque de prêcher dans le désert.

En définitive, pour autant que le cap soit fixé, il convient de procéder au compte à rebours des actions à entreprendre (par qui, quand, comment ?) pour l'atteindre. Alors seulement on pourra parler de la construction d'un futur commun. Et, s'il est important de tenir le cap, il est non moins nécessaire d'être capable d'ajuster les voiles en fonction de la conjoncture, dont l'évolution est incertaine.

•

POST-SCRIPTUM

« La description que je fais ici de la politique, et peut-être même de la prospective, semblera peut-être archaïque. Mais si je suis conscient des servitudes des élus, je n'en reste pas moins convaincu de la noblesse du politique. Je m'obstine donc à penser que l' élu ne saurait être qu'un gestionnaire, qu'il lui incombe de fixer des finalités et que, d'ailleurs, l'évaluation des politiques publiques ne saurait se limiter à un simple contrôle de gestion. Je ne sous-estime pas pour autant la capacité de la société à entreprendre elle-même des actions relevant du bien commun. Les élus auraient tort de les méconnaître, et la vigie de ne pas y être attentive.

Mais ils ne sauraient, à mon sens, en prendre prétexte pour se soustraire à ce qui relève de leurs responsabilités. Si les quatre phases que je décris d'une démarche prospective me paraissent indispensables, elles ne sont par pour autant nécessairement distinctes et successives. Elles peuvent assurément être menées de manière simultanée et en continu. Encore faut-il que la représentation du territoire soit fidèle à sa réalité, l'exploration des futurs possibles menée avec un minimum de rigueur, qu'un projet puisse être élaboré et autant que possible mis en œuvre. »
Hugues de Jouvenel

Trop près du prince, le « prospectiviste » risque d'être instrumentalisé au profit de sa communication publique ; trop loin du prince, il risque de prêcher dans le désert.

pouvoirs respectifs (attention, l'organigramme est souvent trompeur !), des finalités plus ou moins consensuelles ou conflictuelles qu'ils poursuivent. Et, lorsque la démarche prospective est bien menée, il est tout à fait intéressant d'observer combien elle peut être féconde pour substituer à des conflits portant sur de faux enjeux des jeux à somme positive sur les défis vraiment majeurs.

Se pose clairement la question de la participation des acteurs à la réflexion, qui conditionne leur appropriation des conclusions et, bien souvent, leur volonté d'agir ensemble. On ne peut pas continuer à écrire des romans entiers sur l'« économie de la connaissance » ou les « pôles de compétitivité », directement inspirés des districts italiens, sans remarquer que leur force venait d'abord de la capacité des femmes et des hommes du territoire à mailler leurs compétences, à tisser des projets collectifs, à créer une dynamique commune...

Cela ne signifie pas pour autant que la participation peut suppléer à l'absence d'un « travail de fourmi » destiné à collecter et à analyser des données de différente nature, ou que le débat public peut remplacer ou dicter la décision politique. Il incombe aux élus de décider sans chercher à se dédouaner de leurs responsabilités en arguant avoir, en secret, consulté les « augures », se réfugier derrière de soi-disant prospectivistes se faisant passer pour des experts.

Face à ces différents projets de développement, des décisions doivent être prises et traduites en

MINI-PUBLIC, MAXI-CONCERTATION

Sophie Largeau,
chef de projet Démocratie participative, conseil général du Val-de-Marne.

Face à un certain « impératif » démocratique, les collectivités territoriales diversifient leurs modes de dialogue avec les citoyens. Pour élaborer son plan d'actions pour l'égalité femmes-hommes, le conseil général du Val-de-Marne a fait le choix d'un dispositif « mini-public ». Un groupe mixte de vingt et une personnes s'est réuni en atelier pendant sept jours et a formulé des recommandations. Retour d'expérience de **Sophie Largeau**, qui a accompagné la démarche.

Le conseil général du Val-de-Marne souhaitait concerter son plan d'actions pour l'égalité femmes-hommes. Il s'agissait de dépasser les représentations individuelles et collectives en matière d'égalité et d'élaborer des réponses aux questions en débat qui étaient posées sur ce thème. L'atelier citoyen était conçu comme l'élément central de la démarche, mais d'autres acteurs concernés par l'égalité (agents et élus de la collectivité ou associations et villes du département) étaient conviés à divers débats afin de contribuer au plan d'actions. Le bilan de l'expérience a permis de mesurer la démarche, ses apports pour les participants, et d'identifier les effets de cette concertation sur le processus décisionnel de la maîtrise d'ouvrage. Car, si ces démarches sont riches pour tous les protagonistes, elles ne sont qu'un moyen au service de l'élaboration d'un projet. L'important est de mesurer si la participation citoyenne contribue à la construction de l'action publique, si les recommandations impriment réellement des changements dans les choix de politique publique. Pour y parvenir, la volonté managériale et la force citoyenne de l'énergie délibérative sont des vecteurs essentiels.

Un processus affirmé et lisible

La concertation en Val-de-Marne a pu s'appuyer et se structurer grâce au portage politique et managérial dans la conduite de l'atelier citoyen, grâce à la volonté d'expérimenter et aux échanges continus entre l'exécutif et l'administration. La démarche et ses objectifs d'enrichissement du plan d'actions étaient clairement affirmés. Les participants, dont le profil avait été défini au préalable, ont été recrutés en face à face dans les équipements du conseil général. Le recueil de la parole des plus éloignés des instances habituelles de participation a été privilégié. Cela a permis une diversité sociale, géographique et d'âge des participants, qui connaissaient au moins une compétence exercée par la collectivité. Les citoyens ont d'abord été écoutés sur la façon dont la question de l'égalité se posait pour eux, de façon que le mandat et les questions soumises au débat correspondent à ce qui les intéresse ainsi qu'aux champs d'action du conseil général. Les recommandations du groupe ont été formulées par écrit dans un recueil, ce qui a valorisé le travail réalisé et a soutenu l'après – concertation et l'irrigation des idées dans les espaces de



85 %

des participants ont exprimé que les discussions ont permis de faire avancer le projet.

Plus de **50 %**

ont eu le sentiment que les discussions ont fait évoluer leur opinion.

décision. Les citoyens ont présenté eux-mêmes cet « avis citoyen » au comité de suivi composé des élus et des directeurs concernés. Après l'atelier citoyen, plusieurs participants ont assisté au vote par l'assemblée départementale et à la rencontre finale avec la vice-présidente, où les décisions prises pour le plan d'actions « Égalité », issues ou non de la concertation, leur ont été présentées.

Une question d'énergie délibérative

Au cœur d'une démarche de concertation, le dialogue réel entre les participants ne va pas de soi. Il faut concevoir et inventer les conditions de sa réalisation, de telle sorte que la qualité délibérative du groupe stimule les personnes et les travaux collectifs. L'animation d'une démarche de concertation de type « mini-public » doit impulser à la fois dynamique de groupe, coopération et production collective d'idées. Le groupe qui s'est créé dans l'atelier citoyen « Égalité », a pris conscience de ses capacités à agir, à trouver des idées par l'écoute respectueuse des points de vue de chacun ; il a appris à surmonter les différences en travaillant sur les représentations de chacun. La capacité du groupe à s'autoréguler et à manifester un désaccord sur le déroulement de l'atelier atteste d'une prise en charge et d'une responsabilisation des participants sur les résultats produits. Certains d'entre eux ont exprimé avoir été surpris de la progression

de la discussion jusqu'à la production de l'avis final. Lors de l'évaluation, 85 % ont exprimé que les discussions ont permis de faire avancer le projet. Enfin, plus de la moitié ont eu le sentiment que les discussions ont fait évoluer leur opinion. La liberté d'expression, le développement du sens de l'écoute, la qualité du dialogue et des échanges sont apparus dans plusieurs témoignages. Plutôt qu'une juxtaposition de points de vue différents, l'organisation de la confrontation des avis nourris de connaissances objectives a facilité l'argumentaire individuel et collectif ainsi que la formulation de recommandations.

Les participants ont trouvé dans l'atelier une forme d'*empowerment* et une réponse au défi d'une meilleure justice sociale. La coopération et l'altérité expérimentées dans un espace de délibération citoyenne ont contribué à développer de nouvelles capacités individuelles et collectives. Le groupe a bénéficié d'apprentissages pluridimensionnels qui ont pu être observés : une plus grande confiance dans la capacité créatrice collective et individuelle, des savoirs accrus sur les enjeux de l'égalité femmes-hommes, une meilleure connaissance et compréhension de l'action de la collectivité, ce qui augmente la confiance dans les institutions publiques. Des initiatives ont été prises en dehors de l'atelier. Une participante a profité de la période précédant les élections cantonales pour présen-

ter la démarche dans l'espace d'insertion qu'elle fréquente. Elle voulait témoigner de la capacité démocratique de chacun. Quatre participants ont choisi de s'investir dans une autre démarche de concertation du conseil général.

Cette expérience montre que les effets de ces démarches se mesurent autant pour les participants

concertation des citoyens ont été significatifs. Sa structure générale reprend celle de l'avis citoyen, et 60 % des actions proposées ont été reprises. La politique de l'égalité a été pour une grande partie reformulée et structurée dans une politique globale cohérente. De nouvelles priorités révélées dans le processus de concertation ont été formulées, comme l'accès aux droits, l'équilibre et le partage des rôles dans la vie quotidienne, la mixité professionnelle dans certains secteurs. Des recommandations ont néanmoins été rejetées. Certaines dépassaient les compétences du conseil général. Certaines demandaient encore un temps de débat interne avant d'être appropriées.

Ténacité et accompagnement méthodique sont indispensables pour que les avis soient pris en compte dans le rapport final. Sinon, trop souvent, tout s'arrête après l'engouement de l'événement participatif, au risque de décrédibiliser les pouvoirs publics et toute nouvelle initiative. L'organisation d'un dialogue direct entre les citoyens et l'institution crée une responsabilité forte et une obligation de mise en œuvre, que les participants exigent vigoureusement. Cette mise en œuvre repose sur une organisation spécifique du management de l'après-concertation, qui doit être adaptée à la construction complexe de l'action publique. Un processus itératif long doit être conçu pour mettre des avis au travail auprès des différentes parties prenantes et instances décisionnelles qui, chacune dans leur champ, concourront à la définition et à la validation du projet. Il faut créer des espaces nouveaux et des outils pour travailler la prise en compte de l'avis citoyen et faciliter l'appropriation des propositions auprès des secteurs concernés et leur traduction en actions.

L'atelier citoyen, par sa forme relativement nouvelle, a pu bousculer les modes de faire. Il y a des obstacles à ce que les avis citoyens irriguent réellement les choix d'une politique publique transversale. Un mouvement collectif constructif a cependant été perceptible. En témoignent une

Chacun s'enrichit réciproquement des apports de l'autre, s'en trouve transformé et contribue ainsi à une production interactive générée par l'action avec les autres.

que pour tous les acteurs du processus, agents et élus, dans une dynamique d'« autopoïèse ». Chacun s'enrichit réciproquement des apports de l'autre, s'en trouve transformé et contribue ainsi à une production interactive générée par l'action avec les autres. Ce vécu partagé nourrit et renouvelle le dialogue entre gouvernants et gouvernés et le sens de la relation aux citoyens et du service « pour » et « avec » le public. Nous l'avons observé dans un autre atelier citoyen animé récemment avec des personnes en situation de handicap mental. Il s'agissait de dépasser les limites de l'accessibilité du débat démocratique pour l'ouvrir à tous, au moyen de différentes formes d'animation. Là aussi, la force de l'expérience vécue a mis chacun en mouvement. L'« effet de groupe », s'il a pu surprendre ou désarçonner dans l'atelier, a créé une impulsion positive pour la conduite du plan d'actions « Égalité ». Et ce mouvement a été conforté par la qualité et l'originalité de l'avis final produit par les citoyens.

Une grande exigence managériale

Dans le plan d'actions pour l'égalité femmes-hommes qui a été voté, les apports de la

« DÉBATS MINI-PUBLICS », QUELLES SOURCES D'INSPIRATION ?

Le dispositif de « débat mini-public » s'inspire de différents dispositifs de participation citoyenne (atelier citoyen, conférence de citoyens, conférence de consensus) dont les origines sont multiples : Allemagne, États-Unis,

Danemark. Bien que ces dispositifs ne fassent pas l'objet de définitions exactes et unanimes, ils comportent certains invariants méthodologiques : groupe restreint mais diversifié de citoyens « ordinaires » (c'est-à-dire profanes par rapport au sujet traité), amené à se prononcer sur une question publique qui fait débat, de façon à éclairer la décision des élus. Dans tous ces dispositifs, le groupe de citoyens reçoit une information la plus complète et pluraliste sur le sujet traité,

notamment en auditionnant des experts et des parties prenantes aux intérêts divergents. Après avoir débattu, le groupe rédige un avis argumenté à l'attention du commanditaire, ce dernier s'engageant à faire un retour aux citoyens sur la façon dont sera pris en compte cet avis. Une des grandes forces de ce type de dispositif de participation citoyenne réside dans le processus de formation-information qui vise à construire une opinion publique éclairée sur un sujet.

forme d'acceptation de la démarche, une maturation de son sens et de sa portée et une certaine valorisation.

Cette expérience montre que les démarches de concertation accélèrent les conditions de mise en œuvre de politiques transversales et confrontent nos collectivités à leurs capacités de décloisonnement, qui répondent pourtant aux injonctions de modernisation de l'action publique. L'étape de prise en compte des avis pose la question du fonctionnement politico-administratif et des lieux de la décision. Au-delà de la mobilisation des citoyens et des agents pendant la démarche, la concertation est un processus qui oblige ensuite un temps d'imprégnation et d'analyse de leurs avis par tous les échelons de l'organisation. Sans cela, la « greffe » des avis ne peut prendre et irriguer les circuits dé-

cisionnels. Aussi, les tensions accompagnent et les dynamiques de changement s'accompagnent. Le travail au cœur de nos systèmes d'organisation se trouve stimulé par l'impulsion de la « force » citoyenne et l'engagement de faire un retour aux citoyens sur leurs propositions.

•

« DES SUJETS TABOUS ONT ÉTÉ ABORDÉS »

Nicéphore Célestin Guendéhou, participant à l'atelier citoyen.

M3 : Qu'avez-vous retiré de votre participation ?

Nicéphore Célestin Guendéhou : Une expérience extraordinaire. Les participants ne se connaissaient pas, et, pourtant, aucune méfiance n'a transparu durant les échanges. Des sujets tabous sur l'égalité hommes-femmes ont été abordés ; chacun s'est « mis à nu » et a dévoilé ce qu'il pensait réellement. Une grande confiance est née entre nous. Cela explique, à mon sens, pourquoi l'atelier a été une si belle réussite. Cette expérience a été très bénéfique pour tous les participants.

Avez-vous le sentiment d'avoir collectivement influencé la décision des élus ?

Au début de l'atelier, le groupe ressentait une certaine appréhension à l'égard des élus. Nous avions la crainte que notre production reste lettre morte. Au cours de l'atelier, quand les élus sont venus discuter avec nous, ces sentiments ont changé. Ils répondaient à nos questions d'une façon très ouverte, et nous avons alors senti leur volonté de concrétiser et de porter nos recommandations. Quelques mois après l'atelier, nous avons été invités à une réunion de présentation du plan d'actions.

Nous avons constaté que les élus avaient pris à cœur nos avis et qu'ils prenaient des engagements.

Votre regard sur les élus et l'administration en sort-il renouvelé ?

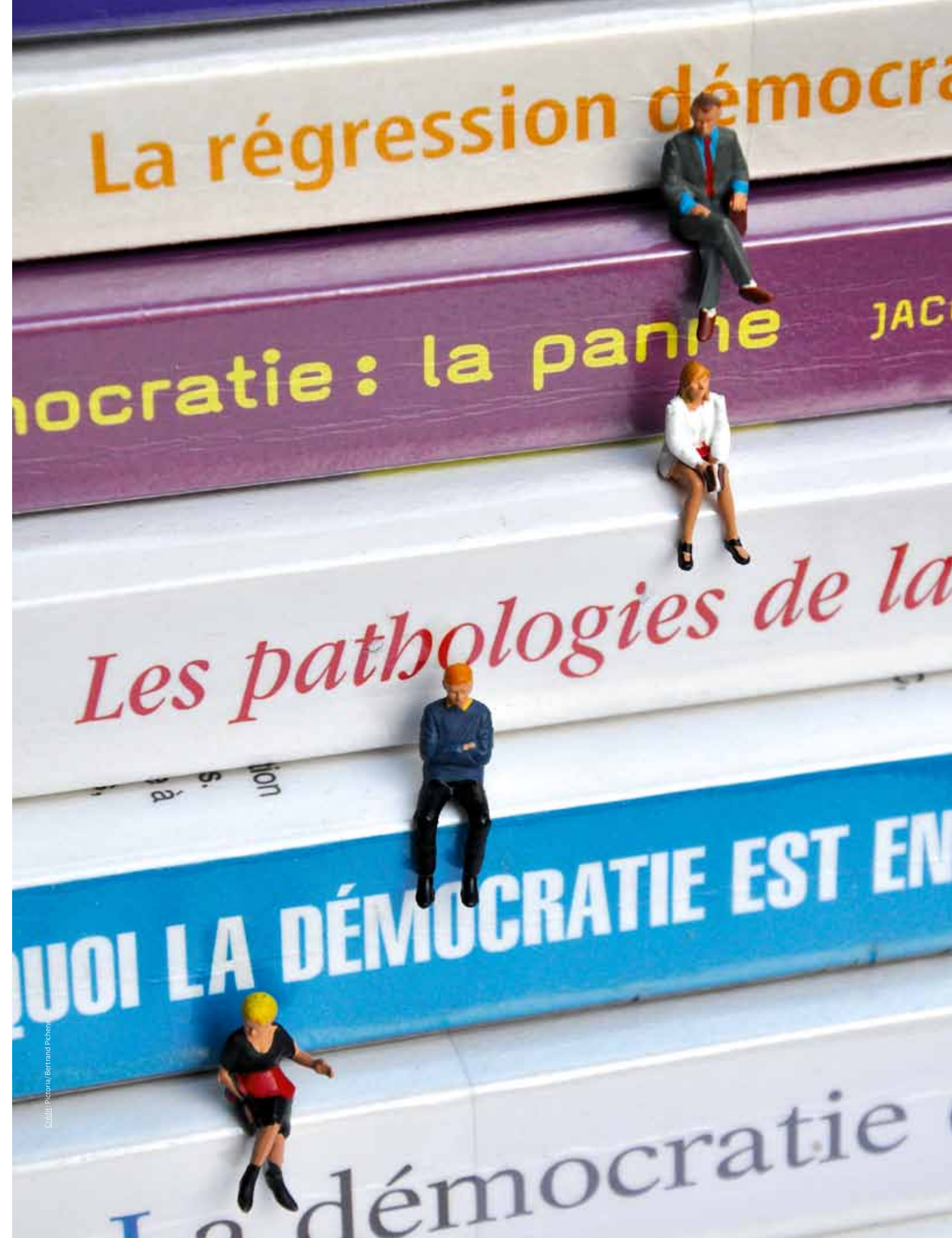
Dans une certaine mesure... mais pas complètement ! Disons que cette expérience a renouvelé la confiance que je portais aux élus dans le domaine précis de l'égalité hommes-femmes, car ils se sont montrés très volontaires pour construire et mettre en œuvre le plan d'actions. Cela ne vaut cependant pas pour les autres champs du politique, sur lesquels les élus devront faire leurs preuves ! En ce qui concerne l'administration, j'ai mieux compris l'action du conseil général du Val-de-Marne et j'ai vu sa volonté de faire changer les choses. Mais là encore, cela ne vaut pas pour l'ensemble des administrations françaises.

Quelle est votre appréciation globale sur cette démarche ?

Je voudrais féliciter le conseil général du Val-de-Marne pour la rapidité avec laquelle il a mis en œuvre le plan d'actions, même si je déplore le manque d'informations sur la suite des actions engagées. Les participants auraient besoin d'un retour régulier, même par e-mail, sur la politique menée.

•

Propos recueillis par **Andréa Ferry** (Grand Lyon-DPDP).



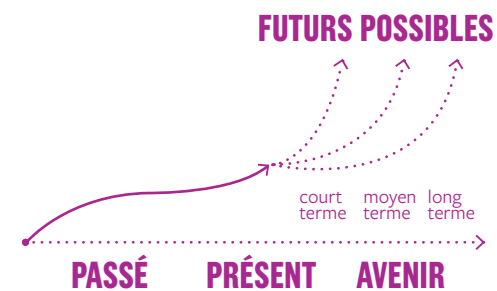
Credits: Pictorial / Bertrand Pichere

UN ŒIL SUR LA PROSPECTIVE



LES AMÉRICAINS IMAGINENT LES MONDES D'APRÈS...¹

La croissance de l'Occident est stoppée net, l'Asie devient le moteur économique du monde. Les crises financières se succèdent, le changement climatique devient incontrôlable. Des conflits interétatiques éclatent, le monde est au bord du gouffre... Quand la CIA, ou du moins sa branche publique baptisée National Intelligence Council (NIC), imagine le monde dans 20 ans, voilà son scénario « médian ». Bien sûr, le monde peut aussi devenir coopératif et fraternel grâce à un rapport Chine-USA apaisé. Mais il peut être encore pire, avec un brutal « retour en arrière ». Seul point commun de tous ces scénarios, l'Europe est inexistante, ou presque. www.dni.gov/index.php/about/organization/national-intelligence-council-who-we-are



Source: *Infléchir l'avenir*, d'après Michel Godet

« LES TEMPS DE LA PROSPECTIVE »²

« Inquiets des problèmes dont le siècle est porteur, nous cherchons sans cesse à décrypter les avènements possibles. Or l'étude de ces futurs qui ne sont pas écrits suppose de discerner, comme pour déchiffrer une partition musicale, les temps dans lesquels s'inscrivent les différentes composantes », déclare Jacques Lesourne, auteur de l'ouvrage *Les Temps de la prospective*. Une table ronde, organisée sur ce thème par Futuribles International, s'est donné pour objectif de replacer la prospective dans une logique temporelle trop souvent négligée. Pour Jacques Lesourne, toute tentative de définition d'un avenir doit envisager différents temps : celui des singularités, qui concerne les événements et les ruptures ; celui des processus, pertinent pour les cycles de croissance économique et les vagues technologiques ; celui des durées, fidèle à la chronologie. Ces trois temps, complémentaires, se chevauchent et permettent une lecture de la prospective comme une donnée non linéaire, comme autant de futurs possibles, en quelque sorte. www.futuribles.com

UN ŒIL SUR LA PROSPECTIVE

RÉSEAU & PARTAGE

Le réseau Prosper a pour ambition de rassembler l'ensemble des acteurs de la prospective en France. Sept groupes de travail, touchant à l'international, à la communication ou encore aux compétences de la prospective, permettent aux membres du réseau de croiser leurs expériences et d'émettre avis et points de vue. Cellule de veille active, le réseau Prosper publie tous les trois mois un bulletin dédié à la prospective et à l'énergie. Il a aussi pour ambition de devenir un important centre de ressources méthodologiques et pédagogiques, dont les données devraient être disponibles prochainement en ligne. www.reseau-prosper.org



LA TV 3.0, LE « SUPER MÉDIA », ARRIVE EN 2020³

La télévision ne va pas mourir de la concurrence de l'ordinateur. Au contraire, elle s'emparera de toutes les possibilités du Web, y ajoutera une dimension multimédia et des qualités d'immersion dopées par des écrans géants et une généralisation de la 3D. C'est l'avis du cabinet allemand de prospective Z-Punkt, publié dans une étude consacrée à la télévision en 2020. Du changement tout de même : la télévision ne sera plus le rendez-vous incontournable d'une soirée canapé en famille. Le petit écran sera individuel, personnel, multifonctionnel et à la carte. www.z-punkt.de



L'HISTOIRE DU MONDE DE 2012 À 2084⁴

L'écrivain Alain Damasio, Grand Prix de l'Imaginaire 2006, auteur « intello » comme il se définit lui-même, a participé au scénario d'un jeu vidéo. Une production ludique, mêlant aventure et action situées en 2084, qui lui a demandé quatre années de travail en tant que directeur narratif. Alain Damasio a commencé ce projet seul : en dix-huit mois, il a jeté les bases d'un nouveau monde. Puis, devant

la tâche à accomplir, il a embauché sept scénaristes pendant huit mois. Ensemble, ils ont créé « une vision du monde en 2084 qui pourrait servir d'étude prospective [...], une histoire géopolitique hallucinée qui court de 2012 à 2080, des anticipations ciselées sur les technologies de contrôle, l'hygiénisme, d'autres sur les mutations cognitives à venir [...], une centaine de pages sur l'architecture et l'urbanisme », comme le décrit Alain Damasio lui-même. En tout, ce travail collaboratif court sur 1 000 pages. www.capcom-europe.com

Pour une fois que
c'est facile et gratuit...
Retrouvez les numéros
de M3 en vous
rendant sur
www.m3-mag.com/app

Disponible
sur Android Market
et iTunes Store



RETROUVEZ LA REVUE M3 SUR TABLETTE TACTILE



ABONNEMENTS

M3

SOCIÉTÉ URBAINE ET ACTION PUBLIQUE

**M3, UNE REVUE
GRATUITE
SUR ABONNEMENT
VOLONTAIRE**

**VOUS VOULEZ RECEVOIR
6 NUMÉROS PENDANT 2 ANS ?**

Contactez-nous :

Par e-mail abonnementsM3@agenceinmediasres.fr
Par téléphone Vanessa Cornier au 04 72 84 00 12
Par courrier Abonnements M3 — Agence In medias res
20 place Tolozan
BP 1213
69202 Lyon Cedex 01

Si vous souhaitez
recevoir le prochain
numéro de M3 :

ABONNEZ- VOUS !

**C'EST
GRATUIT**

BULLETIN D'ABONNEMENT

Oui, je souhaite m'abonner gratuitement
au magazine M3 pour 2 ans.

M. M^{me} M^{lle}

Nom

Prénom

Organisme

Fonction

E-mail

2 ANS — 6 NUMÉROS GRATUIT !

Adresse Personnelle Professionnelle

Code postal

Ville Pays

Bulletin à renvoyer à l'adresse suivante :

In medias res — M3 Magazine

20 place Tolozan

BP 1213

69202 Lyon Cedex 01

abonnementsM3@agenceinmediasres.fr

WWW.
MILLENAIRE3.
COM

CENTRE DE RESSOURCES
PROSPECTIVES DU GRAND LYON