



Dossier

LA VILLE SERVICIELLE

Panorama d'une évolution

— 49 —



Grand entretien

ITZIAR GONZÁLEZ VIRÓS

Une expérience barcelonaise

— 10 —



Construire l'action publique

CRÉDIT ÉPUIsé

Entretien avec Jean-Paul Delevoe

— 72 —



Portfolio

BZZZZZZZZ- ZZZZZZ

Nicolas Gallon

— 41 —



Controverse

INDICATEURS DE PERFORMANCE

(In)justes mesures

— 16 —

N°8

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

Rédacteur en chef :

Pierre Houssais, directeur de la prospective et du dialogue public
phoussais@grandlyon.org

Directrice éditoriale :

Pascale Fougère
pfougere@grandlyon.org

Assistante : Latifa Elmir

Comité éditorial : Jeanne Cartillier, Corinne Hooge, Jean-Loup Molin, Caroline Richemont, Lucie Verchère

Édition déléguée :

Agence In medias res

Abonnements :

Direction de la prospective et du dialogue public
20 rue du Lac — BP 3103
69399 Lyon cedex 03
T. 04 78 63 40 18
abonnementsM3@grandlyon.org

Rédaction : Sylvie Boutaudou, Vincent Huchon

sylvie.boutaudou@agenceinmediasres.fr

Direction artistique et mise en page :
www.lavitrinedetrafik.fr

Impression : Fot Imprimeurs, Pusignan

Routage : Esat Witkowska, Sainte-Foy-lès-Lyon

Dépôt légal : à parution

ISSN : 2258-7594

Tirage : 5 000 exemplaires

GRANDLYON Prospective
communauté urbaine

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



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

Le couple confiance/déficance s'invite en fil rouge de *M3*. De fait, cette question est au cœur de la vive alerte portée par Jean-Paul Delevoye. Pour l'ancien médiateur de la République, la distance entre un vaste corps social en attente d'un projet collectif et des élites réagissant à court terme produit une société de défiance. Son propos vient en écho de ceux d'Itziar Gonzáles Virós. Revenant sur son expérience d'urbaniste et d'élue de Barcelone, elle pointe la nécessité de renouer avec l'élan collectif qui, après avoir porté le renouveau de sa ville, s'est étioilé face aux opportunités d'affaires.

Ces personnalités ont choisi de témoigner et d'agir pour remettre les personnes, les habitants en position de s'exprimer et d'être écoutés. Ces deux témoignages donnent un autre éclairage à l'avènement de la « ville servicielle » exploré par le dossier. L'espace urbain devient une véritable plateforme de services où je sais pouvoir compter sur de multiples initiatives (publiques, associatives ou entrepreneuriales), une ouverture et une qualité de l'information pour m'aider à répondre à mes besoins au quotidien. Or, une grande part des opportunités ainsi créées repose sur l'engagement de liens de confiance basés sur une volonté d'aller au-devant des personnes dans un réel souci de coopération et d'entraide. Les liens ainsi tissés peuvent être plus ou moins forts. L'état d'esprit bienveillant et ouvert anime autant les membres d'un centre de coworking que des « inconnus » inscrits sur des sites de partage ou que les agents de service public de proximité.

Quelles analyses tirer de ce paradoxe entre la montée de pratiques locales dites citoyennes et le rejet des pouvoirs publics de la part des individus ? Premièrement, l'engagement politique se définit moins dans la désignation d'une autorité légitime que par des choix quotidiens, les lieux ou réseaux dans lesquels on agit en ayant conscience d'avoir un effet sur la société. Deuxièmement, l'intérêt général et l'État ne sont plus nos seuls espaces civiques de référence : l'action concrète dans notre quartier, notre ville ou notre bassin de vie prend une importance majeure.

La défiance n'a pas complètement gagné. Les citoyens n'ont pas baissé les bras, mais la confiance se recherche désormais dans les relations de proximité et s'éprouve dans les pratiques de réciprocité. Encore une fois, les métropoles sont en première ligne : au cœur de leur dynamique, la coproduction de la ville doit concilier projet collectif, solidarité, vitalité sociale et innovation.

Gérard Collomb

PEUGEOT



ING. QUINCAILLERIE. M E

CHATOL
pêche p
en Fe



CONTRIBUTEURS

Ils ont contribué

Benjamin Badia
Marianne Chouteau
Julien Damon
Sophie de Gaillard
Emmanuel Espinasse
Philippe Gache
Nicolas Gallon
Roland Gori
Émile Hooge
Daniel Kaplan
Martine Long
Donatien Mary
Bruno Marzloff
Nicolas Matyjasik
Philippe Mazuel
Cédric Polère
Pierre Tesson
Didier Vanoni
Lucie Verchère
Pierre Winicki

Ils ont répondu à nos questions

Léo Coutellec
Jean-Paul Delevoeye
Itziar Gonzáles Virós
Philippe Moati
Dorotheé Piquet

Ils ont conçu avec nous ce numéro

Florence Bélaën, université de Lyon
Matthieu Boury, réseau de prospective du Grand Lyon
Boris Chabanel, réseau de prospective du Grand Lyon
Timothée David, Rhône-Alpes Automotive Cluster — Lyon Urban Truck and Bus
Yannick Deguilhem, agence d'urbanisme de Lyon
Cédric Duroux, la Villa Gillet
Pauline Lachapelle, université de Lyon
Christelle Morel-Journel, master Altevilles, université de Lyon
Pierre Soulard, responsable du service voirie et mobilité urbaine du Grand Lyon



Julien Damon

Professeur associé à Sciences Po Paris (master Urbanisme), il est aussi chroniqueur aux *Échos* et dirigeant de la société Éclairs. Ses travaux portent sur les questions de pauvreté, les modes de vie urbains et l'attractivité des métropoles. Ancien responsable de la mission Solidarité de la SNCF et ancien directeur des études à la Cnaf, il a été également chef du service questions sociales au Centre d'analyse stratégique.



Benjamin Badia

Sociologue, chargé d'études à Fors-Recherche sociale (Paris), il intervient principalement dans le champ de l'analyse et l'accompagnement des politiques urbaines et sociales.



Marianne Chouteau

Professeure associée au Centre des humanités de l'Insa de Lyon et cofondatrice de l'agence de sciences humaines appliquées FRV100, elle enseigne les sciences humaines et sociales aux ingénieurs.



Léo Coutellec

Docteur en histoire et philosophie des sciences, il est chargé de recherche au sein de l'Espace éthique Île-de-France et de l'EA 1610 « Études sur les sciences et les techniques » à l'université Paris-Sud.



Jean-Paul Delevoeye

Président du Conseil économique, social et environnemental (Cese), ancien maire et ancien ministre, c'est en rendant en 2011 son dernier rapport de médiateur de la République qu'il a révélé à quel point reconstruire la confiance était un enjeu politique de premier plan pour la France.



Sophie de Gaillard

Diplômée de Sciences Po Lyon et du master Altevilles, elle a effectué un stage au service urbanisme de la Ville de Dresde. Elle est aujourd'hui cofondatrice de Colaveri, jeune bureau d'études et d'expérimentations pour les villes et les territoires.



Emmanuel Espinasse

En dernière année d'études à l'École européenne supérieure de l'image d'Angoulême en section bande dessinée, il travaille pour la presse, l'édition, la presse jeunesse et le jeu vidéo au lieu de s'atteler à la rédaction de son mémoire.



Philippe Gache

Directeur de programme systèmes de transports au sein du LUTB (pôle de compétitivité des transports collectifs de personnes et de marchandises en milieu urbain), il a effectué l'essentiel de sa carrière dans l'industrie automobile. Il est aujourd'hui spécialisé dans le développement et le management de projets en partenariat, y compris à l'international.



Nicolas Gallon

Photographe indépendant, il consacre la majorité de ses reportages aux différences sociales et aux minorités, et a beaucoup travaillé sur le handicap physique. Depuis 2008, il a rejoint le collectif parisien Contextes, rassemblement de quatre photographes indépendants qui mettent en commun matériel, connaissances et savoir-faire.



Itziar Gonzáles Virós

Urbaniste, elle a enseigné au sein de l'Escola Tecnica Superior d'Arquitectura de Barcelone (Etsab) UPC jusqu'en 2005. Ancienne conseillère municipale des quatre quartiers de Vieille-Ville de Barcelone, elle a pris en charge le vaste chantier de réhabilitation de ce secteur et travaillé sur la conciliation entre le tourisme et la vie de quartier.



Roland Gori

Professeur émérite de psychopathologie clinique à Aix-Marseille à l'université. Auteur de plusieurs ouvrages, parus aux éditions Les liens qui libèrent : *La Dignité de penser* (2011), *La Fabrique des imposteurs* (2013) et *Faut-il renoncer à la liberté pour être heureux?* (2014).



Émile Hooge

Consultant en innovation de service et stratégie territoriale au sein du cabinet d'études et de conseil Nova 7 à Lyon. Pour la direction de la prospective du Grand Lyon, il intervient sur les problématiques de la ville intelligente et de la ville compétitive.

**Daniel Kaplan**

Cofondateur et délégué général de la Fondation pour l'Internet nouvelle génération (Fing). Membre du Conseil national du numérique, son expertise porte sur l'intersection de l'innovation technologique, des mutations économiques et des transformations sociales.

**Martine Long**

Maître de conférences (HDR) au sein de l'université d'Angers, elle est également responsable d'un master Droit des interventions publiques. Deux éléments dominent ses travaux : la question sociale et les modalités de financement des services publics locaux.

**Donatien Mary**

Graveur, auteur de bandes dessinées et illustrateur, il est diplômé des Arts décoratifs de Strasbourg. Son travail s'articule essentiellement autour de l'image imprimée, dont il expérimente différentes formes, pour la presse et l'édition.

**Bruno Marzloff**

Sociologue et directeur du cabinet d'études Media Mundi (Paris), il anime depuis plus de dix ans le groupe Chronos, laboratoire des mobilités innovantes qui réunit des acteurs des transports, des intelligences, des médias et de la ville.

**Nicolas Matyjasik**

Docteur en science politique de l'Institut d'études politiques de Bordeaux, il est chercheur à l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE). Il est également maître de conférences associé à Sciences Po Lille où il dirige le master Management des politiques publiques.

**Philippe Mazuel**

Directeur de la recherche de l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), il est en outre président de Pace, le Parti des citoyens européens (pace-europe.eu).

**Philippe Moati**

Professeur d'économie à l'université Paris-Diderot et chercheur au sein du Laboratoire dynamiques sociales et recomposition des espaces (Ladys — UMR 7533). Après avoir été directeur de recherche au Crédoc, il a cofondé en 2011 l'Observatoire société et consommation (Obsoco).

**Dorothée Piquet**

Responsable de l'unité Ressources juridiques et domanialité à la direction de la voirie du Grand Lyon.

**Cédric Polère**

Sociologue, il mène un travail de décryptage des dynamiques à l'œuvre dans nos sociétés, sous l'angle du lien social, des modes d'exercice de la démocratie, etc., dans une logique d'accompagnement de politiques publiques. Pour la direction de la prospective du Grand Lyon, il intervient sur les problématiques de la ville inclusive.

**Pierre Tesson**

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

**Didier Vanoni**

Sociologue, docteur en économie et directeur de Fors-Recherche sociale, il est également intervenant à l'Institut d'urbanisme de Paris-Créteil. Spécialiste du logement et de l'habitat, il corédige, depuis 1999, le rapport sur l'état du mal-logement de la Fondation Abbé-Pierre.

**Lucie Verchère**

Psychologue de formation, elle est spécialiste des « temps des villes » depuis 1998 avec un axe majeur de travail sur les questions de « temps et mobilité ». Depuis 2003, elle est chargée de mission « temps et services innovants » au Grand Lyon.

**Pierre Winicki**

Consultant en management public, il est le créateur en 2012 de l'Institut Coniances, un *Think tank* qui cherche à contribuer à restaurer la confiance entre politiques, administrations, acteurs économiques et financiers, experts et scientifiques, syndicats, médias et citoyens.



1



4



2



3

DES SANCTUAIRES LAÏQUES CONTRE LE STRESS URBAIN¹

Comment lutter contre le stress urbain ? Pour le cabinet d'architecture belge Wil-Ma, la réponse est toute trouvée : en construisant des espaces laïques et publics, lesquels favoriseront la méditation au cœur de la ville. Faith a été imaginé comme un ensemble de douze sanctuaires intégrés à une structure commune suspendue en bitume. Le projet s'est classé deuxième d'un concours d'architecture londonien. Si la proposition se concrétise, le Grand Union Canal Basin de Londres accueillera bientôt Faith, ses tours, son escalier et ses graphes wil.ma/#/projects/faith

QUAND LA PUBLICITÉ PURIFIE L'AIR

Améliorer la qualité de vie des Péruviens : voilà le leitmotiv des étudiants de l'Utec (University of Engineering and Technology), université basée à Lima. Leur dernière trouvaille ? Un purificateur d'air pour chantiers de construction, dissimulé dans un panneau d'affichage publicitaire. Les particules polluantes de l'air ambiant sont aspirées par la structure, et filtrées grâce à un réservoir d'eau intégré. Les résultats du prototype installé récemment à Lima parlent d'eux-mêmes : le panneau a capté 99 % des polluants et serait capable de purifier près de 100 000 m³ d'air par jour. Soit l'équivalent d'une forêt de 1 200 arbres ! fbendbiko.wordpress.com

JIBO, LE PREMIER ROBOT FAMILIAL²

Il lit des histoires aux enfants, prend des photos durant les anniversaires, retranscrit les recettes dans la cuisine, exprime des sentiments à travers le rire, et peut changer le ton de sa voix en fonction du contexte. Jibo ne sera disponible qu'en décembre 2015, mais il apparaît déjà comme le premier robot familial et comme un outil révolutionnaire. Imaginé par une équipe du MIT de Boston, il se pose sur une surface plane, est équipé de micros, de deux caméras et d'un écran tactile. Relié à une appli smartphone via WiFi, Jibo (28 cm, 2,7 kg) est capable d'identifier et de suivre les différents membres de la famille ainsi que leurs messages personnels. Il est déjà possible de le précommander, moyennant 499 dollars. indiegogo.com/projects/jibo-the-world-s-first-family-robot

YARN BOMBING ?³

Qu'est-ce que le *Yarn Bombing* ? Tout simplement une nouvelle forme de street art où le mobilier urbain et les arbres se retrouvent revêtus de tricot. Le mouvement a été lancé aux États-Unis, plus précisément à Brooklyn par un mouvement d'artistes souhaitant recycler leurs surplus de laine inutilisés. Aujourd'hui, aucun mobilier n'échappe à la tendance : abribus, lampadaires, accroche-vélos, poteaux se colorent et gardent leur appareil parfois plusieurs semaines. Une belle manière d'égayer la ville. fr-fr.facebook.com/yarnbombing

FUTURIT !⁴

Tout savoir, à tout moment, sur ce qui va nous arriver demain : telle est la définition de Futur !, l'application lancée par Uzbek & Rica, qui se veut un relais sur les grands sujets d'avenir et les innovations qui vont changer notre monde. Veille quotidienne présentée de façon courte et illustrée, Futur ! est participatif : à l'issue de sa lecture, l'utilisateur peut indiquer s'il trouve le sujet inquiétant ou enthousiasmant. Il peut aussi alimenter l'application *via* Twitter et le hashtag #Futurit. usbek-et-rica.fr/appli



5

MORI : LE VÉLO PLIANT IMPRIMÉ EN 3D⁵

Le designer Janus Yuan a imaginé ce nouveau vélo avant tout pour les consommatrices femmes.

Le marché représente un fort potentiel, révélé par une étude parue outre-Atlantique. 75 % des cyclistes sont des hommes car les vélos seraient mal adaptés aux utilisateurs occasionnels, qui sont majoritairement des femmes.

Les atouts de Mori pour gagner ce public ? Taille réduite, poids léger, assise optimisée et batterie d'aide au pédalage. Pliable, il pourra se ranger facilement sous un bureau. Équipé d'un système de Led au niveau du cadre et des roues, il assurera une sécurité optimale la nuit. Enfin, l'impression 3D permettra de choisir modèle, motifs du cadre, couleur et formes de certains éléments.

behance.net/JanusYuan

MAIS POURQUOI MON PLACARD DÉBORDE-T-IL ?

Eco-systèmes, éco-organisme agréé par les pouvoirs publics, et qui a collecté 36,5 millions d'appareils usagés à recycler en 2013 (contre 350 000 en 2006), souhaite poursuivre la sensibilisation du public sur ces objets inutilisés. Il lance un questionnaire Libérons nos objets, permettant à chacun de définir son profil de « conservateur ». Cet exercice aide chacun à comprendre les raisons qui le poussent à ne pas se débarrasser de choses devenues inutiles. Les questions et les différents profils de « gardeurs » ont été élaborés en collaboration avec Valérie Guillard, docteure en sciences de gestion, maître de conférences à Paris-Dauphine et auteure d'une thèse sur la « tendance à tout garder », primée par la Fnege en 2010.

liberons-nos-objets.com



6

DES ROUTES... EN PLASTIQUE⁶

L'idée lui est venue des tas de déchets parsemant sa ville de Madurai, dans le sud de l'Inde. Rajagopalan Vasudevan, professeur de chimie à l'école d'ingénieurs de Thiagarajar, a décidé de s'en servir pour construire une route jusqu'à l'aéroport.

Il a ainsi élaboré une méthode pour transformer débris en plastique, bouteilles, sacs et autres emballages en un substitut au bitume dans l'asphalte. Grâce à cette technique, 5 000 km de routes-plastique ont déjà été construits dans le pays. Cela pourrait bien devenir une solution pour construire des routes moins chères et plus solides. En attendant, cela a déjà valu à Rajagopalan Vasudevan le surnom de « Plastic Man ».



7

RACONTER SA VIE D'INVISIBLE⁷

Les « invisibles » de la société ont désormais leur lieu d'expression. Le projet Raconter la vie, qui mêle collection de livres et site Internet participatif, souhaite remédier à « la mal-représentation qui ronge le pays ». Communauté de ceux qui s'intéressent à la vie des autres, il invite chacun à relater une facette de son existence, à échanger et à écouter, dans un but de connaissance mutuelle. Fondé par Pierre Rosanvallon, professeur au collège de France, Raconter la vie est ouvert à tous et veut aider les individus qui composent la société à s'insérer dans une histoire collective.

raconterlavie.fr/projet

LA LITUANIE N'EST PAS TRISTE

Notez votre humeur instantanée et la moyenne s'affichera aux yeux de tous. Happy Barometer, ce système de sondage interactif, a été conçu par les autorités lituaniennes pour rendre compte de l'état d'esprit de leurs concitoyens. Sur une application dédiée, chacun peut dire comment il se sent, puis indiquer une tranche horaire et la ville où il se trouve. Les données collectées sont compilées puis la moyenne est transmise à toute la population. Ainsi, dans la capitale, Vilnius, c'est sur la façade de l'hôtel de ville qu'un smiley géant indique si, oui ou non, les habitants sont heureux ! L'idée est venue en réaction à un sondage de 2011 de l'association WIN, faisant ressortir la Lituanie comme l'un des pays les plus tristes au monde.

happybarometer.com



8

LAVER SON LINGE À L'AIR⁸

Fêtons l'arrivée d'AirWash, le concept de machine à laver où l'eau est remplacée par de l'air ! Mani Shahriari, étudiant à l'école de design industriel de Darmstadt, en Allemagne, a conçu une machine consommant exclusivement du dioxyde de carbone. Le cylindre de 90 cm aspire l'air ambiant, puis réchauffe ce CO_2 , le rend liquide et le propulse dans le tambour où il est projeté sur les vêtements. Le tout est ensuite aspiré, le dioxyde de carbone revient à l'état gazeux, et les poussières tombent dans un réceptacle dédié. Le gaz est alors prêt pour un nouveau cycle, et le linge propre. Autre avantage : les restes de CO_2 encore présents sous forme liquide dans le tambour s'évaporent dès son ouverture et le séchage est donc presque instantané !

jamesdysonaward.org/fr/projects/air-wash-washing-air



POUR QUE LA VILLE NE NOUS ÉCHAPPE PAS

Itziar González Virós
est urbaniste et ancienne
conseillère municipale
du district de Vieille-Ville
de Barcelone.

Coopération entre acteurs publics et privés, investissements massifs dans la qualité des espaces publics et les infrastructures, stratégie à l'échelle de la métropole : Barcelone est devenue un modèle de transformation urbaine. Cette vision est-elle toujours d'actualité ? Itziar González Virós en a observé les atouts mais également les dérives. Elle défend pour sa part une démarche qui reconnecte les politiques de transformation urbaine avec l'énergie et le désir des citoyens.

Propos recueillis par
Matthieu Boury.

Élu en charge du district de Vieille-Ville de Barcelone en 2007, vous avez démissionné au bout de trois ans de mandat. Pourquoi ?

J'ai intégré le conseil municipal de Barcelone avec pour ambition de favoriser la prise en compte de la vision des citoyens dans la transformation des quartiers anciens de la ville. Cela supposait de faire exister une complicité entre les Barcelonais et l'administration municipale. J'ai démissionné le jour où j'ai constaté que les conditions nécessaires pour que je puisse jouer ce rôle n'étaient plus réunies. Pour bien me faire comprendre, il me faut évoquer l'histoire de Barcelone.

Le franquisme a été une période très grise pour la ville et toute la Catalogne. Le centre historique de Barcelone, de même que les grands ensembles d'habitat construits en périphérie dans les années 1960, n'ont pas été pourvus d'infrastructures, d'équipements et d'espaces publics adéquats. Les « associations de voisins », des mouvements sociaux organisés par quartier, portaient alors les revendications de droit à la ville des Barcelonais. Élu maire en 1979, à l'occasion des premières élections municipales de l'ère démocratique, Narcís Serra a répondu à ces revendications en lançant de nombreux projets destinés à améliorer la qualité de vie dans chaque quartier. Son successeur de

années de l'ère post-franquiste, une complicité s'était donc instaurée entre l'administration municipale et les Barcelonais.

Quels sont les principaux bénéfices que Barcelone a tirés des politiques urbaines menées au cours de ces années ?

L'énergie déployée pour transformer les espaces publics me semble fondamentale. La qualité de l'espace public a été recherchée dans tous les quartiers de la ville. Que vous soyez dans le centre historique ou dans les quartiers de la périphérie, vous vous sentez toujours à Barcelone. Il n'y a pas d'espaces publics de première ou de seconde catégorie ! Et pourtant, c'est intéressant, cette démarche n'a pas abouti à une standardisation des formes urbaines. La diversité a été valorisée, en lien avec l'identité de chaque quartier. Ces projets sont ainsi devenus le symbole de la reconquête de la ville par les habitants.

Reconnaître que Barcelone ne s'arrêtait pas à ses frontières administratives, mais englobait les territoires qui l'entouraient, a été un autre point important à mes yeux. Cette vision métropolitaine était indispensable pour se saisir de plusieurs enjeux clés : ouvrir la ville sur la mer en réoccupant des espaces industriels en déclin, structurer l'activité logistique en lien avec le développement important du port, organiser les ressources énergétiques à l'échelle de la métropole. Par ailleurs, l'administration municipale s'est réjouie d'un autre aspect : l'alliance public-privé que nous appelons le « modèle barcelonais ».

Pourriez-vous nous parler de ce « modèle barcelonais » ?

Ce modèle a pris forme au cours de l'organisation des jeux Olympiques, pour monter en puissance dans les années qui ont suivi. L'administration municipale a travaillé de manière très efficace avec des investisseurs privés pour orchestrer rapidement les grandes transformations urbaines liées à cet événement. Barcelone était un immense chantier et renvoyait l'image d'une ville très dynamique. Après les jeux Olympiques, le discours sur la reconquête démocratique de l'espace public a toutefois laissé place à un autre, tourné vers l'attractivité. La ville se projetait désormais à l'échelle internationale. De nombreux investissements privés, issus de plus en plus de l'étranger, ont été réalisés afin de renforcer l'industrie touristique et de développer l'activité logistique du port. Suite à l'organisation des jeux Olympiques, des mises en garde ont commencé à émerger de la société civile à propos de la straté-

La non-gestion du tourisme de masse constitue donc la première dérive que j'ai observée.

1982 à 1997, Pasqual Maragall, a renforcé cette alliance avec les citoyens en lui donnant une autre ampleur. Charismatique et idéaliste, ce maire a réussi à rassembler les entrepreneurs catalans — qui avaient toujours cherché à faire connaître en Europe l'excellence de leur industrie — et les citoyens de Barcelone — qui étaient fiers eux aussi d'être les moteurs de leur ville — autour d'un grand défi : organiser les jeux Olympiques de 1992. La stratégie de Barcelone était alors de se montrer au monde afin de mobiliser des investissements privés et de se doter d'infrastructures dignes d'une grande ville européenne. Au cours des premières



↑ Place Lesseps à Barcelone.

gie d'attractivité poursuivie par Barcelone. Après être intervenue comme urbaniste indépendante en 2002 pour assurer la médiation entre l'administration et des riverains au sujet de l'évolution d'un quartier central de Barcelone, j'ai intégré le conseil municipal en 2007 pour intervenir sur le district de Vieille-Ville. J'ai alors commencé à observer les signes de la décadence du « modèle barcelonais ».

Comment avez-vous pris conscience de ces dérives ?

Lorsque j'ai pris mes fonctions, il y avait une euphorie autour du développement touristique de la ville. Barcelone se félicitait d'être devenue la quatrième destination touristique d'Europe, de drainer

chaque année 8 millions de visiteurs, d'avoir un secteur touristique contribuant à hauteur de 1 % au PIB de la ville, etc. Ce que j'ai constaté sur le terrain était beaucoup moins réjouissant : des propriétaires poussaient les locataires à quitter leurs logements afin de vendre les immeubles à des promoteurs hôteliers, la mafia s'était approprié des commerces en pied d'immeuble pour accueillir des activités de blanchiment d'argent, le trafic de drogue et la prostitution se développaient... J'ai pris conscience que nous avions perdu le contrôle social.

Au XIX^e siècle, Barcelone voulait montrer au monde son industrie et sa technologie. Qu'allions-nous montrer maintenant ? J'ai imaginé que nous

FESTIVAL MODE D'EMPLOI

Le festival Mode d'emploi est un festival d'idées conçu par la Villa Gillet et qui se déroule du 17 au 30 novembre. Organisé pour la troisième année d'affilée, il donne lieu à une série de débats et de rencontres dans différents lieux de Lyon : hôtel de Région, théâtre des Célestins, Institut français de l'éducation, universités, Grand Lyon, Sciences Po... L'objectif ? Interroger le monde

d'aujourd'hui au croisement des arts, de la littérature et des sciences humaines. Pour cela, historiens, sociologues, philosophes, mais aussi médecins, responsables politiques et journalistes — entre autres — se succèdent à la tribune lors des multiples rendez-vous prévus. Des spectacles aussi sont programmés, notamment aux Subsistances (laboratoire international de création artistique), afin de « trouver le mode d'emploi avec le corps autant qu'avec la tête ». Enfin, 14 villes de l'agglomération lyonnaise et 9 autres de la région Rhône-Alpes sont associées au

festival et accueilleront débats et rencontres. Itziar Gonzáles Virós intervient le 26 novembre au Grand Lyon (salon Louis Pradel — 17 h) lors d'une conférence intitulée « L'architecture invisible : réhabilitation et médiation urbaine ». Il s'agit de réfléchir à la place des habitants dans l'organisation urbaine.

Plus d'informations : villagillet.net/portail/mode-demploi/

pouvions bâtir le modèle d'une grande ville dont la dimension humaine ne se perdrait pas dans le processus de globalisation. J'ai organisé des événements festifs pour que les habitants se réapproprient les lieux de trafic et chassent ainsi les dealers. J'ai mené une campagne de fermeture des appartements touristiques pour redonner sa fonction résidentielle au logement, ce qui m'a valu des menaces de la part de la mafia. La non-gestion du tourisme de masse constitue donc la première dérive que j'ai observée.

Le second glissement, moins visible, n'en était pas moins important. L'administration avait pris l'habitude d'orchestrer des transformations urbaines à un rythme important. La construction s'est industrialisée. Barcelone a été prise dans une machine infernale, qui construisait sans arrêt, en cherchant à se faire une place dans la compétition mondiale entre les villes. J'ai tiré la sonnette d'alarme en expliquant qu'on ne maîtrisait plus la ville, que cette machine vivait seule, au profit d'intérêts privés, indépendamment de la politique et des citoyens. Ceux-ci commençaient à prendre de la distance vis-à-vis de l'administration parce qu'ils sentaient qu'ils avaient perdu leur capacité d'incidence sur le futur de la ville.

Qu'est-ce qui peut expliquer cette perte d'influence des citoyens ?

L'écart entre l'administration et les citoyens s'est creusé progressivement. Pendant la période franquiste, le rôle des étudiants en droit, en économie et en architecture était très important au sein des « associations de voisins ». Ils aidaient en effet leurs voisins à rédiger des pétitions, à exprimer leurs besoins, à s'organiser. Ces coopérations techniques constituaient la force de ces mouvements de contre-pouvoir. Au cours de la transition démocratique, cette capacité technique a été captée par l'administration. Les étudiants qui accompagnaient les associations ont été recrutés par les services techniques de Barcelone. Les partis politiques ont également placé sur leurs listes électorales les personnalités les plus visibles de ces associations. De plus, à partir de l'élection de Pasqual Maragall, en 1982, différents conseils citoyens ont été mis en place pour dialoguer avec les associations. On a abouti à une participation plus formelle. Les associations ont perdu avec le temps leur capacité de lutte. Dans le même temps, l'administration s'est transformée en une « prise de services ». À la manière d'une prise de courant, elle délivrait des services à des citoyens placés dans une position de consommateurs passifs. L'administration est

devenue un objet distant, bureaucratique et incompréhensible pour les citoyens. La qualité des politiques produites a diminué en conséquence. Ce qui a causé ma démission en 2010 est lié précisément à ce phénomène d'érosion des capacités de contre-pouvoir des citoyens. J'étais en désaccord avec le maire de l'époque, Jordi Hereu, au sujet d'une opération urbaine que j'estimais aller à l'encontre des intérêts des habitants du quartier. Lorsque j'ai compris que je n'avais pas les moyens, en tant qu'élue, de faire valoir la vision de ceux qui m'avaient fait confiance, j'ai décidé de quitter l'exécutif municipal. Pour le mouvement des voisins, cela a symbolisé malheureusement le divorce entre l'administration et les citoyens. Selon moi, l'enjeu majeur de Barcelone aujourd'hui est de reconnecter l'administration publique avec l'énergie et le désir citoyens.

Comment reconstruire ce lien avec les citoyens dans le champ des politiques urbaines ?

Mon expérience m'a appris que les seules démarches de participation qui fonctionnent en urbanisme sont celles où les citoyens soutiennent l'envie de la transformation parce qu'ils sentent que les choses doivent changer dans leur vie quotidienne. Il est donc primordial de réussir à mettre en relation des éléments abstraits — des stratégies urbaines, économiques, sociales — et des choses concrètes qui viendront s'inscrire dans le quotidien des gens. Ensuite, il est important de ne pas figer le rêve qui guide la transformation urbaine. Or, c'est arrivé lorsque l'administration barcelonaise a affirmé que nous étions devenus le centre du monde et que nous avions ainsi atteint notre but. Les citoyens qui ne perçoivent plus de projet collectif perdent leur enthousiasme et alors s'amorce le déclin. Les habitants doivent se considérer comme un élément fondamental de la construction des politiques urbaines. Ils doivent apprendre à devenir les protagonistes du devenir de leur ville.

Dans cette perspective, comment percevez-vous votre rôle d'urbaniste ?

En tant que technicienne, élue et urbaniste indépendante, j'ai toujours cherché à construire des espaces politiques pour faire converger autour d'un projet commun les différentes personnes concernées par l'évolution d'un territoire. Pour cela, ma méthode d'intervention urbaine s'est précisée avec le temps autour de trois grandes étapes. La première consiste à repérer les différentes parties prenantes du territoire. Elle est fondamentale

Pour en savoir plus sur le *Parlament Ciutadà*, espace de contre-pouvoir citoyen permanent en Catalogne et en Espagne : parlamentciutada.cat

Pour en savoir plus sur l'Institut Cartogràfic de la ReVolta : institutcartografic.delarevolta.org

parce que le risque de privatisation du devenir d'un quartier par les communautés de voisinage existe. Or, il n'est pas question que chaque quartier se ferme sur lui-même et qu'on aboutisse alors à une métropole composée d'un archipel de *gated communities*. L'antidote est de chercher à ouvrir

J'ai tiré la sonnette d'alarme en expliquant qu'on ne maîtrisait plus la ville, que cette machine vivait seule, indépendamment de la politique et des citoyens. Ceux-ci commençaient à prendre de la distance vis-à-vis de l'administration parce qu'ils sentaient qu'ils avaient perdu leur capacité d'incidence sur le futur de la ville.

le processus à toute la ville. En impliquant les acteurs évidents, ceux qui fréquentent le quartier au quotidien, mais aussi les acteurs moins visibles : les habitants des autres quartiers, la police, les banques, l'administration... L'étape suivante permet d'amener les différents groupes d'acteurs à reconnaître les besoins des autres et à sentir qu'ils ont besoin des autres. À cette fin, je vais à la rencontre de chaque groupe pour réaliser une cartographie des désirs et des conflits liés à ce quartier. Il est important de respecter chaque vision pour que chaque groupe m'accorde l'autorité d'être quelqu'un qui interprète bien ses besoins. Puis je rassemble les différents acteurs pour mettre en évidence les envies partagées et les douleurs communes. Des ateliers de design collaboratif sont ensuite organisés afin de faire émerger des idées d'actions de proximité qui permettraient de résoudre les problèmes constatés. Ma fonction est de devenir un interlocuteur de confiance pour enclencher un processus de coopération entre les acteurs. La dernière étape vise à entretenir la complicité des habitants. En participant à des actions de proximité, ils reprennent confiance dans leur capacité à jouer un rôle dans la préservation de leur quartier. J'ai toutefois dû admettre à plusieurs reprises que les actions de proximité n'étaient pas suffisantes pour faire face à certains problèmes, tels que le trafic de drogue, la prostitution ou le blanchiment d'argent. Ces problèmes sont en effet liés à des réseaux qui s'organisent à une échelle bien plus vaste.

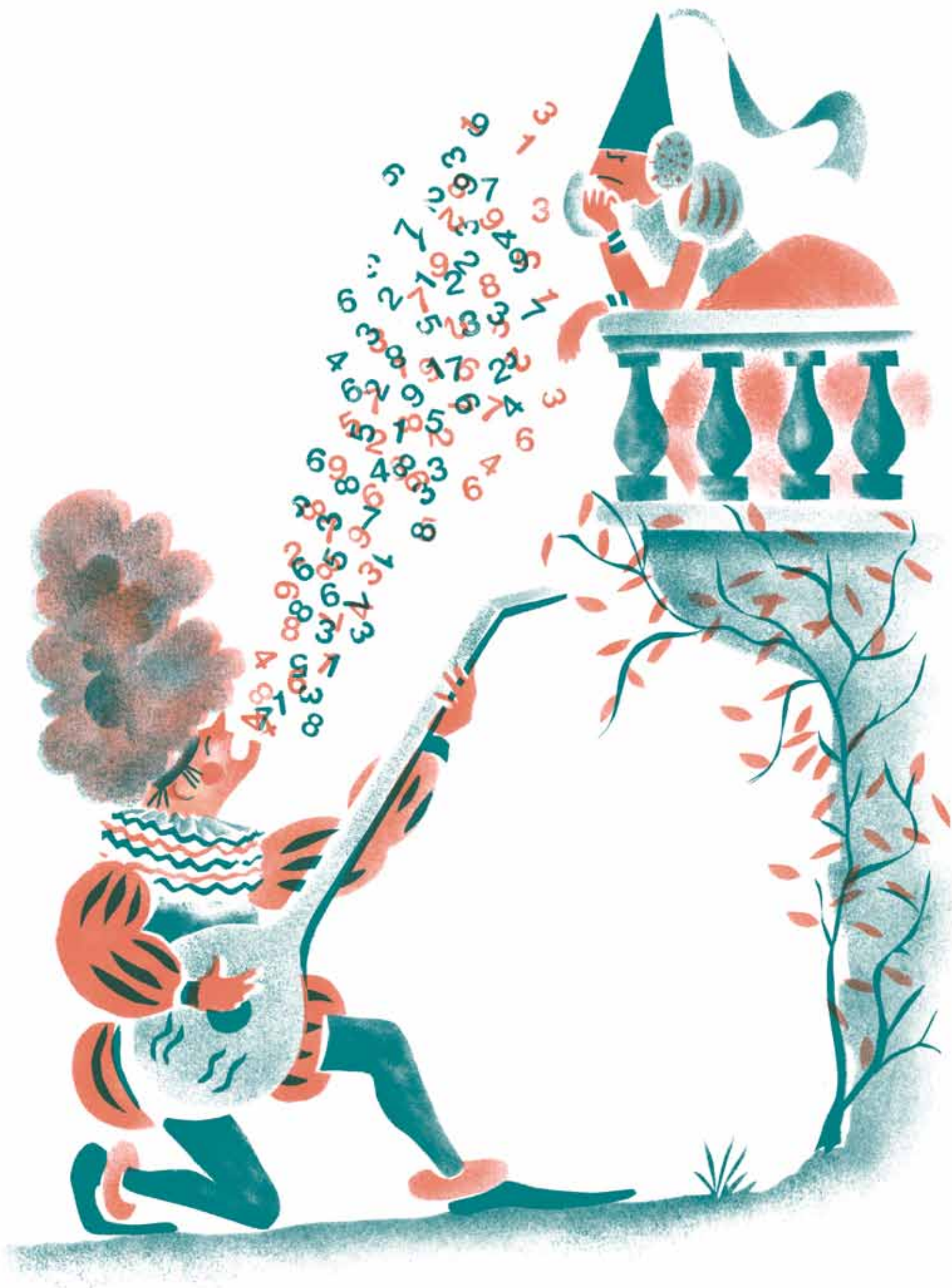
Lisez la version longue de l'interview d'Itzar Gonzáles Virós millenaire3.com/M3-n8/p15

Comment intervenir sur des processus qui dépassent le périmètre d'un quartier, voire d'une ville ?

Lorsque j'étais élue en charge du district de Vieille-Ville de Barcelone, j'ai observé la complexité des phénomènes auxquels nous étions soumis et l'imbrication très forte entre des dynamiques locales et globales. J'ai alors pris conscience de la nécessité d'agir à une échelle plus large. Dans le même temps, j'ai ressenti la frustration d'être une représentante du peuple, mais d'en être en même temps éloignée. J'ai donc démissionné afin de regagner la confiance des citoyens. Une fois sortie de l'administration publique, j'ai eu besoin de créer un nouvel espace pour faire de la politique avec eux et pour agir à une échelle dépassant les quartiers de Barcelone. J'ai participé à la création d'un « Parlement citoyen » dont le but est de compléter notre organisation démocratique fondée sur la représentation. Nous avons commencé à l'échelle de la Catalogne et la démarche s'étend actuellement à toute l'Espagne. C'est un espace de contre-pouvoir citoyen qui vise à proposer des lois au Parlement officiel, à organiser des consultations populaires et à mettre en place des assemblées citoyennes pour donner un support à tout cela. Cet espace met en réseau une constellation de mouvements sociaux afin de travailler sur les grandes questions qui concernent la Catalogne et l'Espagne : la lutte contre les hypothèques immobilières, le soutien à l'économie sociale et solidaire, la protection du modèle sanitaire public, la question de la municipalisation de l'eau, etc. Toutes ces actions ont en effet des répercussions sur ce qui se passe au cœur des territoires.

En parallèle, j'ai fondé un « Institut de cartographie de la révolte » qui permet de mobiliser des mouvements sociaux et assemblées populaires à l'échelle de toute l'Espagne. Nous sommes une trentaine de personnes à animer ce « Parlement citoyen » mais nous mettons en mouvement 1,5 million de personnes dans toute la Catalogne ! Notre but est que la « bousculade politique » qui se manifeste aujourd'hui permette de bâtir une véritable culture politique en Espagne. Les citoyens ne se contentent plus de voter pour un parti. Notre vocation est de leur donner les moyens de peser dans le débat et dans les choix politiques qui impactent leur quotidien.

●



QUE VALENT LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ?

Roland Gori est psychanalyste et professeur de psychopathologie clinique à l'université Aix-Marseille.

L'action publique évaluée par des indicateurs de performance se préoccupe souvent moins de la finalité des actions professionnelles que de leur conformité à des objectifs chiffrés. Alors, ce pilotage porte en lui-même une nouvelle forme de servitude, de soumission sociale, produisant révolte, apathie, cynisme, conformisme et impostures.

C'est l'histoire de deux citoyens qui s'appelaient Francis et habitaient le même village. L'un était prêtre et l'autre chauffeur de taxi. Ils meurent le même jour et se présentent devant le Seigneur. Francis le chauffeur de taxi obtient le paradis, un bâton de platine et une tunique d'argent. Vient le tour de Francis le prêtre. « Va, mon fils, tu as mérité le paradis, voilà ton bâton en chêne et ta tunique de lin », lui dit le Seigneur après avoir consulté ses registres. Surpris, le prêtre se plaint au Seigneur : « L'autre Francis, je le connais, nous étions du même village. Il a mené une vie très dissolue, il picolait, blasphémait, conduisait comme un dingue et a terrorisé tout le village par son comportement

toute sa vie. Et moi, j'ai mené une vie exemplaire, chaste, fidèle, sobre, j'ai donné tous les sacrements à cette population de mécréants, j'ai dit la messe tous les dimanches. J'ai servi votre foi. Il doit y avoir une erreur ! » Le Seigneur consulte de nouveau son registre et lui répond : « Mon fils, il n'y a pas d'erreur. Nous avons changé notre mode d'évaluation. Nous procédons aujourd'hui de manière plus objective grâce à des indicateurs standardisés de performance pour décider. Aussi me faut-il constater que, chaque fois que tu disais la messe le dimanche, tout le monde s'endormait, alors que lui, chaque fois qu'il conduisait, tout le monde priait ! » L'évaluation de l'action publique par des

indicateurs de performance ressemble à cette petite histoire et suscite bien des questions. Qu'il faille des chiffres et des indicateurs pour gouverner et prévoir, personne ne le conteste. C'est l'origine même du mot « statistique » : « qui a trait à l'État ». Mais le citoyen est-il réductible à un segment statistique ? L'excellence est-elle réductible à la tête de liste d'un classement Google ? Les chiffres sont-ils évidents ? Parlent-ils d'eux-mêmes ? Sont-ils ventriloques ? Notre société finit par croire aux chiffres comme d'autres ont cru aux esprits.

MOUVEMENT DES ENCLOSURES

En Angleterre, l'augmentation du prix de la laine a poussé de nombreux seigneurs féodaux à clôturer des champs auparavant cultivés par les villageois de façon communautaire, pour y élever des moutons. Les paysans se sont trouvés sans ressources, ont fui vers les villes, formant une catégorie sociale nouvelle de prolétaires, qui ont donné à l'Angleterre la base d'un premier développement capitaliste. Ce mouvement a suscité des contestations, notamment celle de Thomas More, qui le dénonce dans son livre *Utopia*, en 1516.

L'idéal des normes quantitatives

Évaluer est indispensable, le traitement numérique est précieux, il n'empêche que, le nez sur les chiffres du compteur, nous oublions parfois de regarder la route et confondons la carte et le territoire, l'objectivité formelle et l'objectivité réelle. La fabrication de normes de comportement à partir de chiffres conduit à un « rationalisme morbide » qui n'a plus rien de raisonnable. Qu'il s'agisse de la logique de l'audit dans le journalisme, de la tarification à l'activité à l'hôpital, des *impact factors* dans l'évaluation de la recherche, du pourcentage de bacheliers dans une classe d'âge, des pourcentages de réussite aux examens et aux évaluations scolaires, des pourcentages de réinsertion des chômeurs dans l'emploi, des taux de fréquentation des lieux culturels, nous faisons comme si la valeur était une propriété émergeant de la quantité.

À partir de ces chiffres fabriqués sur le modèle prudentiel des agences de notation financière, nous

de physique 2013, au *Guardian* le 6 décembre 2013 : « Aujourd'hui, je n'obtiendrais pas un poste universitaire. C'est simple : je ne pense pas que je serais considéré comme assez productif ! »

Cette croyance romantique, décrite par l'historien Max Weber, qui rejoint le fétichisme de la marchandise, cher à Karl Marx, s'est trouvée amplifiée par le développement exponentiel de la technique, en particulier de l'informatique. Le « système technique », comme l'appelait le sociologue Jacques Ellul, s'est emparé de la société tout entière et la numérisation des activités a donné à la rationalisation de nos conduites un pouvoir sans précédent. La valeur n'est plus qu'une information devenue marchandise. De ce fait, les indicateurs qui devaient aider à la décision ont eu tendance à la remplacer. La machine numérique a confisqué le savoir-faire du professionnel comme la décision du politique. Tous deux sont « prolétarisés ». Les normes quantitatives, techniques et gestionnaires sont devenues à la fois l'idéal à atteindre et la mesure du chemin parcouru pour l'atteindre. Une nouvelle bureaucratie de l'expertise s'est installée au sein des vieux appareils de l'État. Les experts deviennent les scribes de nos nouvelles servitudes, les inquisiteurs de la nouvelle religion du marché.

Les formes actuelles de l'évaluation se transforment en cheval de Troie d'une logique de marché qui pénètre les secteurs de l'existence sociale qui en étaient jusque-là exemptés. Une nouvelle vision du monde s'impose, qui, au nom de l'objectivité, prescrit des schèmes de comportement, et fait de la valeur financiarisée non seulement une catégorie de l'économie, mais encore une catégorie morale, politique et psychologique. Le philosophe et sociologue Theodor W. Adorno écrivait : « L'objectivité dans les relations entre les hommes, qui fait place nette de toute enjolivure idéologique, est déjà devenue elle-même une idéologie qui nous invite à traiter les hommes comme des choses. »

Une fausse objectivité très idéologique

Il y a une machine philosophique et anthropologique derrière chaque conception de la valeur. Sur le plan de l'évaluation quantitative et formelle, que valent un sourire, un mot gentil, dans un acte de soin ? Que valent le poème, le jeu ou le rêve d'un enfant réduit à ses compétences cognitives ? Cette aliénation du vivant est aujourd'hui une véritable catastrophe écologique, qui fait violence, et en retour produit de la violence religieuse, de la délinquance, de la fraude, du cynisme et de l'imposture. À moins que les individus ne s'enlisent dans l'apathie, l'indifférence ou la dépression. Parce qu'on

Notre société finit par croire aux chiffres comme d'autres ont cru aux esprits.

fabriquons des normes qui deviennent des objectifs et tendent à remplacer la finalité des actions qu'elles étaient censées évaluer. C'est oublier une loi économique bien connue, celle de l'économiste Charles Goodhart : « Quand une mesure devient une cible, elle cesse d'être une bonne mesure » ! Ce qui se trouve monstrueusement illustré par cette remarque du Pr Peter Higgs, lauréat du prix Nobel

a mis de la surveillance et du contrôle technique, là où on avait plus besoin de relations humaines, la démocratie périclète de son manque de confiance en elle-même, de son absence d'ambition vraie. Nous assistons tous les jours à la tyrannie envahissante des normes techniques, des standards de gestion, des critères de benchmarking, de l'emprise

Nous fabriquons des normes qui deviennent des objectifs et tendent à remplacer la finalité des actions qu'elles étaient censées évaluer.

des classements et des notations. Ils deviennent les instruments d'une régulation sociale qui rationalise, fragmente, contrôle et conformise l'ensemble des pratiques sociales. Cette politique néolibérale se pare du masque et de l'objectivité technique et de la neutralité administrative. Cette recomposition du champ social ne laisse aucune

place au commun, elle en pulvérise le champ et en empêche la reconstruction. Cette manière sociale de réduire la valeur aux critères du marché et du droit poursuit le mouvement des enclosures qui, depuis le XII^e siècle en Angleterre et plus massivement à partir du XVII^e siècle, a permis de mettre un terme aux droits d'usage des communaux au profit des riches propriétaires. Ce mouvement des enclosures, qui a produit une véritable désintégration sociale et un très fort appauvrissement de la population rurale, marque la naissance du capitalisme. L'enclosure s'est étendue des territoires aux formes de vie sociale et subjective. Comme le philosophe Michel Foucault nous l'a appris, les territoires ne sont plus les seuls enjeux des luttes et des conquêtes. Les impérialismes culturels touchent également les populations, les esprits et les conduites des populations. Un des moyens de cette expropriation des esprits citoyens dans les services publics a un nom : c'est le *New Public Management*, qui impose des évaluations par indicateurs quantitatifs de performance. Il ne procède pas seulement d'une rationalisation des services publics et territoriaux, mais constitue une initiation à





Le langage de l'humanité, c'est la parole et le récit et non ce langage des choses et des machines que nous forcent à apprendre les évaluations actuelles.

des formes de vie sociale, un rituel de civilisation des mœurs. Dans nos sociétés modernes, l'État a pris le relais des religions pour construire les liens sociaux entre les hommes, assurer la régulation sociale et politique de leurs activités. Il est le principal producteur de la réalité sociale, même et surtout quand il affirme qu'il y a trop d'État, trop de déficits publics, qu'il faut privatiser davantage, il produit matériellement et symboliquement une réalité sociale. Même et surtout quand il feint de capituler, il est toujours en campagne, il se fait le mercenaire de certains intérêts privés, il ne renonce pas à sa vocation d'organiser le champ social. L'État ne serait plus le garant de la volonté générale qui préserve l'espace du commun. Il se présenterait aujourd'hui au contraire comme le pouvoir qui

brade matériellement et symboliquement ce qui appartenait jusque-là au domaine commun ou au domaine public. Le philosophe Friedrich Nietzsche avait prophétisé que, à ne pas accepter et reconnaître le caractère inévaluable du monde, à ne pas consentir à sa force vitale, à sa seule valeur, à vouloir réduire son existence à une objectivité mensongère, l'homme moderne perdait le sens des valeurs. L'évaluation est le nom de cette perte abyssale des valeurs, des valeurs du vivant. Une nouvelle bureaucratie de l'expertise, qui enveloppe de son linceul glacé la promesse d'émancipation du message des Lumières, fortement meurtrie déjà par les crises du libéralisme et des totalitarismes.

Le risque de l'imposture

Alors, comment se réapproprié une démocratie confisquée par la technocratie ? Comment restaurer cette éternelle confiance de l'homme dont parlait Albert Camus dans un éditorial de *Combat*,

en novembre 1946, lorsqu'il s'inquiétait de ce qu'on puisse la perdre après Hiroshima ? Et lorsqu'il évoquait « cette éternelle confiance de l'homme, qui lui fait croire qu'on pouvait tirer d'un autre homme des relations humaines en lui parlant le langage de l'humanité ». Le langage de l'humanité, c'est la parole et le récit et non ce langage des choses et des

Le pilotage par les indicateurs de performance n'est plus seulement adémocratique ou postdémocratique, il devient antidémocratique.

machines que nous forcent à apprendre les évaluations actuelles. Les chiffres doivent être produits pour nous permettre de parler et de débattre et non pour nous faire taire. L'empire des indicateurs numériques doit pouvoir s'arrêter à la porte du récit et de la parole pour permettre aux citoyens de vivre leurs expériences, de les échanger et de les transmettre. Les chiffres et les protocoles rendent invisible le savoir artisanal des récits professionnels et de leur expérience particulière. Quand on fait dépendre la dotation de moyens des résultats à la performance, au mieux on risque de produire des biais évaluatifs, au pire on fabrique des impostures. Quand, par exemple, on évalue les praticiens de Pôle emploi sur leurs performances et leur « taux de placement de bénéficiaires », on les encourage à exclure du périmètre de leurs efforts les personnes les plus vulnérables. La prime à la performance que véhiculent les palmarès et les évaluations standardisées accroît les inégalités sociales et la vulnérabilité des plus démunis. Le pilotage par les indicateurs de performance n'est plus seulement adémocratique ou postdémocratique, il devient antidémocratique. Ce type d'évaluation incite les professionnels à l'imposture : exclure tous ceux qui alourdissent les résultats statistiques même s'ils sont la raison d'être de nos missions. Faute de prendre du temps pour parler des chiffres et des résultats, on risque de choisir le mode d'emploi simplifié et connu plutôt que la pensée complexe, ambiguë, ouverte à l'inconnu.

Les indicateurs de performance ne nous donnent de la réalité professionnelle qu'une vision sim-

plifiée et myope qui ne rend pas compte des conséquences à long terme de nos pratiques. Comment, par exemple, prendre en compte les effets des nouvelles politiques culturelles, des nouvelles missions sociales des théâtres, de leurs effets sur leurs territoires et au long terme, lorsque ce sont des indicateurs de fréquentation de ces lieux qui priment dans une évaluation ?

L'évaluation ne doit plus être le sésame qui ouvre la porte des financements et qui pilote les procédures, mais un des moyens internes aux pratiques professionnelles elles-mêmes. Il conviendrait de favoriser des moments et des lieux d'échange entre praticiens, usagers et financeurs. Il convient de permettre aux professionnels, aux décideurs et aux politiques eux-mêmes de sortir d'une « curatelle technico-financière » qui rend invisibles les finalités de nos actes et contraint nos décisions. Il s'agit moins d'adapter le citoyen en le transformant en instrument animé que de l'inviter à créer et à se créer par son travail.

Voilà les questions que pose à nos démocraties la bureaucratie des expertises. Peut-être conviendrait-il de se rappeler avec le philosophe Georges Canguilhem que « la raison est régulière comme un comptable, mais la vie anarchiste comme un artiste ». N'oublions pas que l'homme ne produit pas que des biens et des services, il se produit lui-même à travers sa production et il produit ainsi son humanité. Cette humanité était, aux dires de Jean Jaurès, cette « parcelle » déposée en tout homme qui lui faisait refuser la fatalité biologique comme la fatalité économique. C'est de ce refus, de la part d'une société, de la résignation comme du fatalisme que sont issues les inventions renouvelées de la démocratie. Les crises, celle du libéralisme comme celle de notre démocratie, attestent une véritable dissociation entre la bureaucratie des administrations et le politique. Le philosophe Marcel Gauchet le formulait avec justesse dans son ouvrage *La Crise du libéralisme* à propos de l'antiparlementarisme qui toucha au début du XX^e siècle les nations européennes : « Si le gouvernement échappe à la société, en un mot, la société échappe au gouvernement. » Nous y sommes, à nouveau.

- *Le Système technicien*, Jacques Ellul, Calmann-Lévy, 1977, ré-édition Le Cherche midi, 2004
- *Minima Moralia Réflexions sur la vie mutilée*, Theodor W. Adorno, Petite Bibliothèque Payot, 2003
- *Note sur la situation faite en France à la philosophie biologique*, Georges Canguilhem, Revue de métaphysique et de morale n°52, 1947
- *La crise du libéralisme*, Marcel Gauchet, Gallimard, 2007

DRESDE : UN DÉBAT QUI S'ESSOUFFLE

Sophie de Gaillard
est diplômée du master
Altervilles et cofondatrice
de Colaveri.

Le Dresdner Debatte, dispositif qui a valu à la municipalité de Dresde d'être reconnue pour sa politique participative, a fonctionné quatre fois depuis 2010. Avec lui, les habitants discutent pendant plusieurs semaines sur les enjeux d'aménagement, via un forum en ligne et l'Infobox, lieu d'échange direct avec les techniciens. Décryptage d'une expérience inscrite dans une forte tradition locale.

- Site Internet de la ville de Dresde (en français) : dresden.de
- Plateforme Internet des *Dresdner Debatten* : dresdner-debatte.de

Dresde a une forte tradition de mobilisations citoyennes construite par des événements marquants survenus au cours d'une histoire agitée. Ainsi, la Frauenkirche, église bombardée en 1945, a été reconstruite à l'initiative d'habitants. Les citoyens se mobilisent également spontanément pour réparer les dommages des inondations de l'Elbe — celle de 2002 ayant été ravageuse. Rappelant la contestation de Stuttgart 21, le conflit du pont de Waldschlösschen est ancré dans la mémoire collective. Des milliers de citoyens ont manifesté pour contester un projet qui défigurerait

de décision est pensée à Dresde pour anticiper et désamorcer les conflits et créer du consensus.

Une combinaison d'outils « online » et « offline »

Quatre *Dresdner Debatten* ont eu lieu. Les premiers ont interrogé les usages de deux quartiers en voie de muséification, Neumarkt et Innere Neustadt, pour redonner une place aux habitants. Les suivants ont traité d'orientations globales et stratégiques, autour du plan de développement des transports en 2013 et du projet de territoire communal en 2014. Fruits du volontarisme politique et non de la réglementation, ils ont pour but d'instaurer un dialogue entre les politiques, les aménageurs et la population sans forcément aboutir à une décision concrète. Le couplage entre l'outil Internet et une présence des techniciens dans l'espace public vise à toucher un maximum d'habitants. Le forum Internet permet à chacun d'envoyer et de rendre publiques des contributions. Parallèlement, les habitants peuvent discuter directement avec les techniciens lors de permanences quotidiennes dans l'Infobox, conteneur aménagé en lieu d'information dans le centre-ville. Mais le *Dresdner Debatte* comporte des limites. Il arrive tardivement dans le processus de décision et les contributions des habitants ne sont que d'éventuels amendements ne remettant pas en cause un contenu déjà

Le Dresdner Debatte comporte des limites. Il arrive tardivement dans le processus de décision et les contributions des habitants ne sont que d'éventuels amendements ne remettant pas en cause un contenu déjà arrêté.

la vallée de l'Elbe, classée au patrimoine mondial de l'Unesco. Ces expériences ont structuré la société civile locale autour d'enjeux d'aménagement et ont influencé les pratiques du service d'urbanisme de la Ville. L'intégration des citoyens dans la prise

2012

Année d'attribution du prix national du *Nachhaltiger Bürgerdialog* (« dialogue citoyen durable ») à la mairie de Dresde grâce à son *Dresdner Debatte* (« débat dresdois »).

328,31

km² de superficie pour Dresde, soit 7 fois plus que Lyon.

511 000

habitants.

44

musées.

383

km de lignes d'autobus et de tramway.



arrêté. Malgré le recours à Internet, qui permet une participation de tous à tout moment, les conditions ne sont pas non plus optimales pour aller à la rencontre d'une grande diversité d'habitants. On constate par exemple une surreprésentation d'hommes issus des quartiers centraux. L'Infobox est située dans un lieu fixe loin des quartiers de grands ensembles – la superficie de Dresde est sept fois supérieure à celle de Lyon –, le conteneur n'est ouvert que l'après-midi, ce qui exclut de nombreux actifs. L'ancrage de l'Infobox ne permet donc pas de s'adapter à la pluralité des situations et des caractéristiques socioéconomiques.

Discuter pour oublier les réductions budgétaires ?

Amorcé en 2002 avec un rapport intitulé « Pour une administration citoyenne », le développement d'une culture participative au sein de l'administration municipale à Dresde s'essouffle. La Ville a mené en 2013 une concertation sur les implications pour l'administration d'un soutien à « l'engagement citoyen » auprès de représentants de la société civile. Il est significatif que le rapport fi-

nal ne mentionne pas la participation citoyenne à la prise de décisions, vidant le concept d'une partie de son sens. Encourager le bénévolat, mettre en réseau les organisations citoyennes à vocation sociale, créer une relation partenariale entre la société civile, l'administration et l'université sont autant de pistes ouvertes. Mais la vision normative du citoyen engagé dans la cité véhiculée par ce programme est peut-être un contrepoids à la réduction des dépenses communales, qui a suivi l'arrivée d'une coalition conservateurs-libéraux à la tête de la Ville en 2008. D'autant plus que la valorisation de l'engagement citoyen dans l'action sociale ne s'accompagne pas d'un transfert de ressources financières. Ce basculement peut aussi être lu comme une tentative par la municipalité de redéfinir la tradition participative de la société civile dresdoise, caractérisée historiquement par un mélange entre contestation militante et mobilisation pour l'intérêt général.

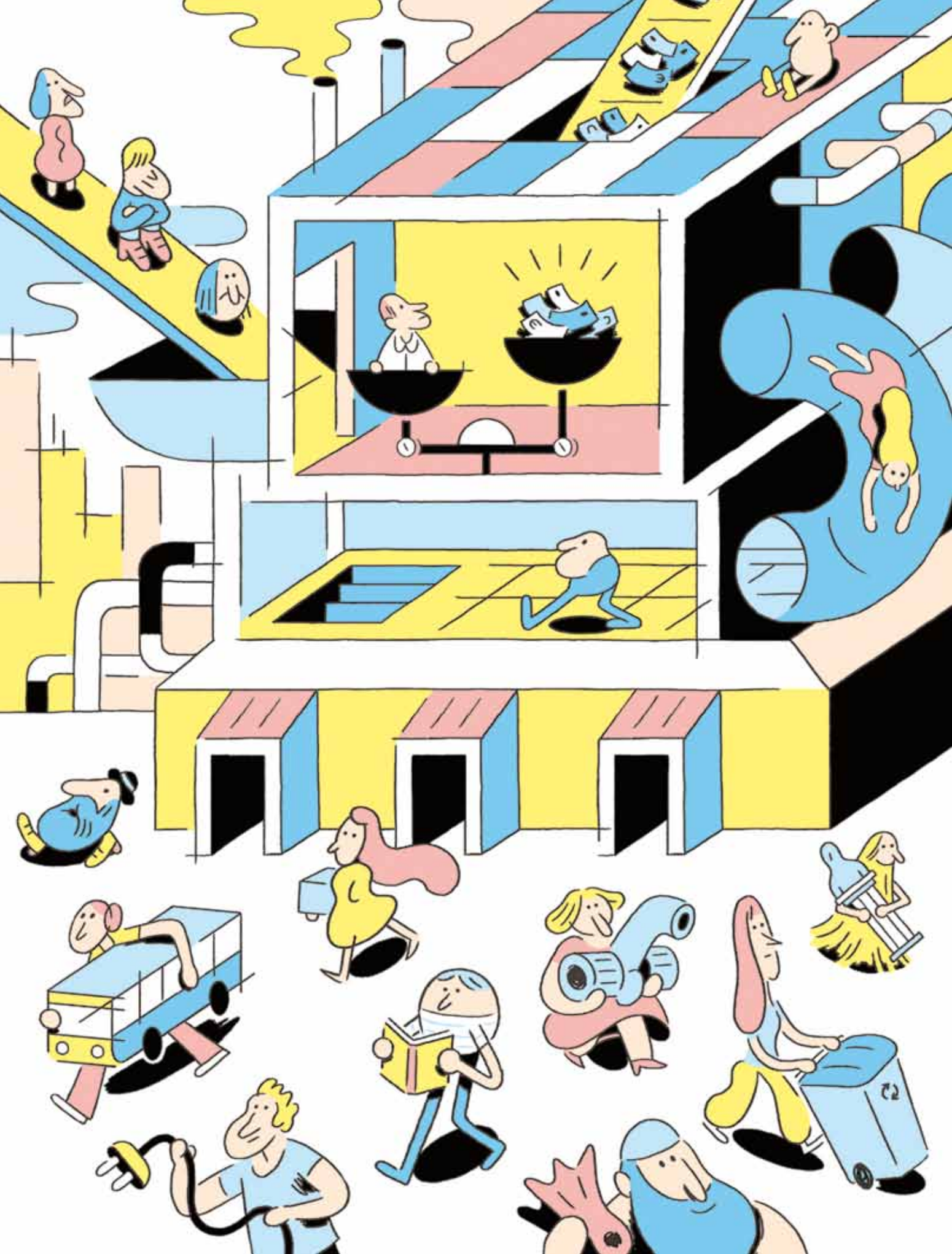
-

LE PONT DE WALDSCHLÖSSCHEN LIVRÉ MALGRÉ UNE FORTE CONTESTATION

La décision de construire un pont supplémentaire au-dessus de l'Elbe, pour décongestionner la circulation à Dresde, a suscité une vive controverse dès l'annonce du projet, en 1996. Le conflit a porté sur

plusieurs points, en particulier la protection de la vallée de l'Elbe, classée au patrimoine mondial de l'Unesco, et la protection de l'environnement et d'une espèce de chauve-souris en voie de disparition. En 2005, un référendum citoyen a été organisé. Deux tiers des votants se sont prononcés en faveur du projet. Mais la contestation n'a pas baissé pas en intensité et, en 2008, entre 12 000 et 15 000 personnes ont manifesté contre le projet. 40 000 signatures ont été rassemblées pour appeler à demander

un nouveau référendum (possible à partir de 20 000 signatures). En 2009, le débat a abouti au retrait du titre de patrimoine mondial de l'Unesco. Cependant, le pont a finalement été livré en 2013, malgré l'ampleur de la contestation.



LA TARIFICATION, UN OUTIL DE SOLIDARITÉ ?

Martine Long est maître de conférences en droit public (HDR) à l'université d'Angers et codirectrice du master Droit des interventions publiques.

En temps de réforme fiscale, la façon dont les collectivités territoriales financent leurs services mérite d'être posée. Nombre d'entre elles souhaitent tendre vers plus de solidarité et proposer des services gratuits. Pour d'autres, la modulation en fonction des revenus ou des publics semble plus adaptée. Comment concilier logique économique et cohésion sociale ? Quelles équations pour des services hors marché ?

En réaction à la crise économique, de nombreuses collectivités territoriales ont cherché à rendre plus solidaire leur système de tarification (Angers), à trouver de nouvelles ressources (Bergerac, Eybens), à réfléchir à une gratuité ciblée (Rennes, en matière culturelle) ou encore à revenir sur cette dernière (Strasbourg, en matière de transports publics). Pour les départements et les régions, il peut s'agir d'harmoniser les tarifs de la restauration scolaire (Région Île-de-France), compétence dont ils ont hérité en application de la loi du 13 août 2004. La construction de ces politiques s'est le plus souvent faite de façon empirique, service par service, chacun avec son histoire, et bien souvent son

quotient et la grille associée. Jusqu'à une époque récente, il n'existait pas de vision transversale des différentes politiques, chaque élu référent imposant sa vision, sa logique gestionnaire. Dans les petites communes, bien souvent, on choisit le tarif unique en matière de restauration scolaire pour simplifier. Des sensibilités demeurent, la culture par exemple est plus ouverte, la tarification en fonction du domicile a tendance à être questionnée. Les politiques enfance/jeunesse sont dominées par les contrats passés avec la Caf dont les exigences limitent les possibilités de modulation tarifaire. Les CCAS sont également tenus sur ce point par l'autorité du président du conseil général et de l'Agence

Régionale de santé. Les choix tarifaires en matière de transports varient d'une volonté de préserver un certain volant de ressources (20 à 30 % du budget) à une ambition plus globale. Certaines villes ont fait le choix de la gratuité et donc d'une mobilité ouverte (Châteauroux).

Méconnue dans ses fondements, la tarification des services publics locaux est un levier important et un élément déterminant d'accès aux services. Hormis les secteurs pour lesquels la gratuité est imposée par un texte (éducation, services départementaux d'incendie et de secours), les collectivités

essentiellement financés par la solidarité au travers de l'impôt, mais par les catégories d'usagers concernés.

D'un point de vue conceptuel, les fondements de la tarification des services publics locaux se sont construits dans une stricte opposition avec ceux des services publics nationaux. D'un côté, la notion de service public unique, sur le plan organique et matériel, a fondé une gestion en monopole. De l'autre, la gestion locale est, par définition, plus morcelée. Si le principe d'égalité a légitimé, à l'échelon national, l'adoption d'un prix uniforme au nom du principe d'égalité (le prix du timbre en est une illustration), il a amené à un positionnement strictement inverse en matière de services publics locaux. Très rapidement, au lendemain de la décentralisation, les élus locaux ont mis en place un accès différencié aux services publics locaux. Il s'agissait de garantir un accès privilégié pour les résidents, avec une tarification en fonction du domicile, et de prendre en compte les revenus des familles afin de garantir l'accès de tous à un service. Juridiquement, d'ailleurs, la tarification en fonction du domicile pose des questions de compatibilité avec la jurisprudence européenne. Concernant la tarification sociale, le Conseil d'État distinguait à l'origine selon l'objet des services concernés, et considérait que seuls ceux de nature sociale justifiaient une tarification différenciée. Aucune considération d'intérêt général n'était retenue, en revanche, pour les services culturels, par exemple. La haute juridiction a opéré un revirement de jurisprudence sous menace législative. L'article 147 de la loi du 29 juillet 1998 autorise une tarification sociale pour tous les services publics administratifs facultatifs, sous réserve que le tarif le plus élevé ne dépasse pas le coût de revient réel du service.

Le principe s'est généralisé ensuite dans les collectivités d'une certaine taille, avec généralement comme référence les revenus imposables ou encore le statut de l'usager. La mise en place d'une tarification sociale a été alors présentée comme un correctif de l'iniquité des impôts locaux, qui ne prennent en compte qu'à la marge les revenus des familles.

Vérité des prix, responsabilisation, orientation des usages

Si le tarif se présente comme une ressource résiduelle dans les budgets locaux, il n'en constitue pas moins un marqueur fort pour les familles. Les enjeux sont multiples : développer une politique de vérité des prix, responsabiliser l'usager, garantir l'accès de tous à un service, orienter les comporte-

La réflexion engagée depuis quelques années sur les politiques tarifaires manifeste bien la volonté de préserver la cohésion sociale au travers d'un panier de droits accessibles à tous, appelé dans certaines collectivités bouclier familial.

ont le choix de faire peser la charge d'un service public sur le contribuable ou sur l'usager. Traditionnellement en France, le principe de solidarité est incarné par l'impôt et par l'État qui demeure la figure de la solidarité. Mais, face à la montée des individualismes, à l'iniquité des impôts locaux et à la nécessité de trouver de nouvelles ressources, les logiques marchandes tendent à se généraliser. La figure de l'utilisateur-payeur se substitue à celle du contribuable-financeur. Cette évolution n'est pas linéaire et s'accompagne d'une redéfinition des enjeux sociaux de la tarification. Si jusqu'à une époque récente les modulations tarifaires ont été bâties autour de statuts spécifiques, le fait de bénéficiaire de certains minima sociaux donnant un droit d'accès à un tarif privilégié, les références se sont affinées. La volonté est de garantir l'accès de tous aux services publics locaux tout en mettant en place des grilles tarifaires plus justes. L'ambition sociale est présente, même si les enjeux demeurent dans une sphère donnée et ne font pas l'objet d'une analyse concentrique.

Le tarif comme correctif

Le transfert du financement d'un service public du contribuable vers l'usager n'est pas neutre au regard des enjeux de solidarité. Il présuppose un changement de logique et part du principe que certains besoins et infrastructures ne doivent pas être

La loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales liste les différents transferts de compétences vers les collectivités locales (Régions, départements et groupements de communes).



ments vers un usage écoresponsable. Ils se doublent d'une volonté de garantir l'accès à certains droits et biens fondamentaux. Derrière chaque service public se trouve une logique de droits et de libertés : liberté d'aller et venir, droit à l'eau, droit à des conditions de vie décentes...

La réflexion engagée depuis quelques années sur les politiques tarifaires manifeste bien la volonté de préserver la cohésion sociale au travers d'un panier de droits accessibles à tous, appelé dans certaines collectivités bouclier familial. Les politiques tarifaires récentes se caractérisent ainsi à la fois par leur diversité et par la complexité des enjeux. Le mar-

La construction de grilles tarifaires participe d'une réflexion sur la signification et la place du service public dans la cité.

queur politique est également présent, entre une logique de préservation de nouvelles ressources et une vision plus sociale en matière d'accès.

De nouveaux impératifs ont ainsi vu le jour, avec l'intégration dans les grilles tarifaires d'une prise en compte des revenus réels qui transcende l'apparte-

nance catégorielle. La volonté a été de développer une logique égalitaire au travers d'un précepte « à revenu égal, droits égaux », d'intégrer des situations nouvelles, comme celles des travailleurs pauvres, des familles monoparentales ou des personnes nouvellement touchées par le chômage du fait de la crise. De la même façon, si pendant longtemps les grilles tarifaires ont favorisé mécaniquement les bas revenus uniquement, la refonte opérée amène à intégrer dans la problématique les classes moyennes.

La construction de grilles tarifaires n'est plus ainsi essentiellement mécanique, mais participe d'une réflexion globale sur le « vivre ensemble », la signification du tarif et la place du service public dans la cité.

À la recherche du juste prix

Une tarification solidaire exige une analyse fine et une grande attention portée aux référentiels retenus. Dans la pensée économique, le juste prix est celui du marché, mais cette conception ne convient pas aux activités de service public. Si l'ère du tarif réglementé est révolue, la fixation de la grille tarifaire d'un service public obéit davantage à une logique administrative qu'à des considérations purement économiques. Certes, les services de prospective et d'analyse des coûts mis en place dans les grandes collectivités permettent aujourd'hui de faire une analyse poussée du coût de revient d'un service public. Pour autant, par définition, cette logique ne peut s'appliquer de façon stricte à l'acte de tarification d'un service public. L'élément coût de revient permet cependant d'analyser l'impact financier d'une décision politique, toute refonte tarifaire se traduisant par un basculement du contribuable vers l'usager ou vice versa. Les référentiels sont intéressants. La quasi-gratuité des bibliothèques n'est pas remise en question, alors que la gratuité des musées fait davantage débat. De la même façon, la distinction entre service public administratif et service public industriel et commercial reste importante, doublée à l'échelon local par la règle de l'équilibre financier (art. L.2224-1 du CGCT). Le juste prix serait le prix acceptable pour chaque catégorie d'usagers. La recherche du juste prix demande ainsi une analyse approfondie, à la fois du contexte local, des capacités contributives de la population locale et des enjeux en matière de cohésion sociale.

La volonté de mettre en place des grilles tarifaires davantage solidaires a conduit à l'apparition de nouveaux référentiels. Ils se présentent comme autant d'outils aux caractéristiques intrinsèques,



certaines collectivités n'hésitent pas, d'ailleurs, à s'appuyer sur des logiques croisées afin de rechercher une plus grande justice sociale.

Pendant longtemps, l'élément pris en compte comme justificatif de ressources a été la feuille d'imposition, mais cette dernière ne traduit qu'imparfaitement la situation financière du bénéficiaire. Ainsi les revenus de transfert, non imposables, n'y figurent-ils pas. Face à cette critique, beaucoup de collectivités travaillent sur le quotient familial de la Caf, qui présente l'avantage de tenir compte de l'ensemble des revenus de la personne et de la com-

nière. Cela concerne 40 % de la population d'un bassin de vie en moyenne. Un certain nombre de collectivités profitent d'ailleurs de cette nécessité de mettre en place un service spécifique pour retravailler les quotients accessibles sur le logiciel Caf-Pro, en combinant quotient familial et, par exemple, patrimoine des personnes.

Le taux d'effort est également un concept intéressant. Il permet, dans la limite d'un certain plafond, d'affecter un coefficient au coût d'un service public dans le budget familial. Plus les revenus sont élevés, plus le tarif le sera également avec un élément d'égalité qui est le pourcentage prélevé sur les ressources globales. Ce mécanisme est d'ailleurs bien souvent couplé à une approche par quotient. À l'occasion de la refonte de ses tarifs, la Ville d'Angers a mis en place un « quotient de tarification solidaire » (QTS) calculé sur les mêmes bases que le quotient familial de la Caf. Ce QTS se double pour certains services d'une analyse au regard du taux d'effort. La logique du « reste à vivre » est également utilisée. Les logiques tarifaires ont été construites uniquement par référence aux revenus et non aux charges des familles. Il est cependant patent que le prix des loyers ou le coût de la vie n'est pas similaire en région parisienne et dans certains départements ruraux. Dans cette optique, le reste à vivre met en parallèle ressources et charges incompressibles d'une famille. Le bénéfice d'une tarification sociale

La ville de demain, accessible, ouverte et soucieuse de ses habitants, se dessine avec une carte qui permettra de payer l'ensemble des services et qui ne sera pas différenciée selon le statut social.

position familiale, quelle que soit la provenance des ressources. Cette évolution amène cependant les collectivités à retravailler ce quotient pour les personnes qui ne sont pas connues de la Caf, parce que non bénéficiaires d'une prestation de cette der-

sera ensuite appliqué au regard de ce reste à vivre. La reconstruction des politiques tarifaires de la cité est une opération de longue haleine. Elle fait intervenir différentes variables qui ne sont pas toujours faciles à analyser. Et la variable sociale ne doit pas occulter les autres.

Simplifier les procédures

La refonte des grilles tarifaires s'accompagne dans beaucoup de collectivités d'une recherche de simplification pour les usagers. La solidarité se manifeste par une volonté de neutraliser le

résidence sur le territoire de la collectivité. La solidarité s'exerce ainsi entre les habitants au nom des charges de centralité que sont amenées à assumer certaines villes. Les non-résidents payent plus cher pour une même prestation.

Des efforts demeurent nécessaires pour limiter : les files d'attente au moment des inscriptions, les frustrations d'une inscription pour les premiers arrivés ou encore la difficulté à traiter les situations des familles séparées à qui l'on va demander de faire deux fois les formalités pour avoir accès à une même prestation. Mais, la ville de demain, accessible, ouverte et soucieuse de ses habitants, se dessine avec une carte qui permettra de payer l'ensemble des services et qui ne sera pas différenciée selon le statut social. La politique tarifaire des collectivités territoriales fait l'objet d'une réflexion stratégique. Il s'agit pourtant d'une réflexion spécifique à la France : un grand nombre de pays de l'Union européenne n'imagineraient jamais une telle différenciation tarifaire. Si la finalité sociale est certaine, il est dommage que cette ambition ne soit pas couplée avec une réflexion globale sur la pression fiscale exercée sur les classes moyennes. La question du juste prix ou du prix acceptable sera très certainement la prochaine étape des études, le risque étant de bloquer l'accès à un certain nombre de services publics à des familles qui travaillent et qui sont dans l'entre-deux, pas assez pauvres pour bénéficier de quotients qui restent relativement bas — et pas assez riches pour pouvoir faire face à toutes les dépenses sans compter.

Il s'agit d'une réflexion spécifique à la France : un grand nombre de pays de l'Union européenne n'imagineraient jamais une telle différenciation tarifaire.

statut social des individus et de faciliter leurs démarches. La création de cartes « vie quotidienne ou citoyenne » participe de cette évolution. Les identifiants de l'utilisateur et ses caractéristiques sont inscrits une seule fois, puis sa carte lui donne un accès simplifié à tout un panier de services. Les formalités nécessaires peuvent se faire directement sur Internet avec l'achat d'un certain nombre de points. La Ville de Vendôme a mis en place un tel système ainsi qu'un site Internet de simulation tarifaire qui permet à chaque famille de connaître en temps réel le montant qui lui sera appliqué.

De cette façon, la communauté des usagers n'est plus appréhendée catégorie par catégorie ou service par service, mais bien dans son ensemble, dans une logique de service au public. Mais, cette communauté est réduite aux habitants, dans la mesure où le bénéfice d'une telle carte est conditionné à la

Le quotient de tarification solidaire de la Ville d'Angers : angers.fr/de-projets-en-projets/pour-bien-vivre-ensemble/la-tarification-solidaire/index.html

MANAGER LA GÉNÉRATION Y



DES ATTENTES DE SENS, D'OBJECTIFS ET DE PERSPECTIVES

Philippe Mazuel

est directeur de la recherche
à l'Institut de la gestion
publique et du développement
économique (IGPDE).

La génération des 20-35 ans dispose d'un accès illimité à ce qui a été considéré de tout temps comme la clé du pouvoir, jalousement gardée : l'information. Elle détient là un atout majeur par rapport à ses aînés car elle peut produire vite. Inconvénient : l'abondance de l'information ne permet pas toujours de distinguer le bon grain de l'ivraie. Du fait des technologies, cette génération n'a pas le même rapport au temps. Elle est pressée et peine à comprendre que toute construction solide requiert de la patience. Elle zappe : imprégnés des aléas économiques, les jeunes n'envisagent pas, *a priori*, que leur carrière se déroule dans une seule organisation. Cette génération Erasmus se construit, pour une

bonne partie, par la mobilité. La sédentarité ne lui sied pas. Elle est en quête de règles. Les baby-boomers soixante-huitards ont fait exploser le carcan d'ordre et de valeurs traditionnels et nombre d'entre eux ont élevé leurs enfants dans un esprit libertaire. On assiste, chez leurs petits-enfants, à un certain retour de balancier. Ils revendiquent certes l'indépendance et la jouissance rapide, mais cherchent un cadre lisible, même s'ils l'espèrent intelligent et souple. D'autant que les repères qui prédominaient autrefois sont brouillés : famille, nation, religion et même travail puisque les moyens de communication (e-mails, SMS...) estompent la distinction entre temps de travail et de loisir. [...]

FACE À FACE

Les difficultés d'intégration dans le secteur public posées par les jeunes sont-elles le signe d'une inaptitude managériale profonde à gérer la diversité en général ? Proviennent-elles d'une incompréhension des valeurs qui comptent pour eux ? Les points de vue croisés de Philippe Mazuel et Nicolas Matyjasik.



PLUS DE PLACE À L'INNOVATION ET À LA CRÉATIVITÉ

Nicolas Matyjasik
est chercheur à l'Institut
de la gestion publique
et du développement
économique.

Le problème des générations, exploré par le sociologue Karl Mannheim en 1928, se pose, de manière récurrente, notamment dans la vie professionnelle. Chaque génération porte un avis sans concession sur celle qui lui succède. La désinvolture, le manque de rigueur, le refus de l'autorité ou encore l'impatience sont, à toutes les époques, des qualificatifs indémodables quand il s'agit de juger, voire de jauger, les nouveaux impétrants sur le marché du travail. Notre époque ne déroge pas à la règle puisque nous sommes envahis aujourd'hui par les innombrables conférences, manuels ou guides de bonnes recettes à propos de ces jeunes réputés technophiles et individualistes, qui manqueraient

même de loyauté. Nés entre le début des années quatre-vingt et le milieu des années quatre-vingt-dix, ils ont grandi avec les médias sociaux, sont qualifiés de « génération Y », « *Digital Natives* » ou « *Millennials* » en anglais. Même si ce concept peut apparaître comme un artefact, il permet d'appréhender l'évolution du management et de nous questionner sur le sens du travail au XXI^e siècle. Plus généralement, la capacité d'adaptation des organisations publiques est en jeu.

Sait-on accueillir la diversité ?

Le concept de génération Y possède des tonalités marketing. Les consultants et experts patentés [...]

FACE À FACE



[...] Cette génération se méfie des idéologies. Nombre de jeunes nés après la chute du mur de Berlin ont délaissé le terrain de la doctrine pour celui des actions concrètes, au nom de valeurs partagées. La plupart des partis politiques ne brandissant plus de valeurs manifestes, les jeunes s'en détournent (73 % des moins de 35 ans n'ont pas voté aux européennes de mai 2014) ou vont vers des partis qui en revendiquent : à une extrémité du spectre, la nation et son identité, à l'autre extrémité, l'indignation face aux injustices.

On a donc une génération en quête de valeurs car la course à la dernière tablette ou au dernier téléphone portable ne comble pas le besoin de sens. S'ils n'en trouvent pas dans leur quotidien, les jeunes vont le chercher ailleurs, dans l'engagement humanitaire ou citoyen.

Probité, neutralité, loyauté...

Toute organisation doit s'adapter aux caractéristiques de son époque, sans quoi elle est frappée d'obsolescence et disparaît. Les institutions les plus anciennes n'y échappent pas. Ce n'est donc pas aux jeunes de s'adapter puisqu'ils seront un jour aux commandes et pourront réformer à leur guise. C'est à l'administration d'anticiper afin de demeurer attractive, évolution d'autant plus nécessaire qu'elle est en concurrence avec le secteur privé pour attirer les talents.

Mais que reste-t-il de l'institution si elle s'adapte avec plasticité aux générations qui passent ? Dans ce processus continu d'évolution, ce qui est permanent, ce sont des valeurs structurantes. Le sens du long terme, ou de la valeur du travail de longue haleine, qui manque cruellement à notre société de l'immédiateté. Le service de la collectivité et des citoyens, par opposition à l'individualisme. La probité et autres formes de respect pour l'argent des contribuables, contre la gabegie et le manque d'éthique. Le respect de la société dans son hétérogénéité, par la neutralité du service public et la laïcité, valeurs d'autant plus importantes à défendre que la collectivité se fait diverse. La loyauté — par opposition à l'obéissance aveugle — qui commande de dire à son chef ce qui ne va pas, dans l'intérêt de l'organisation.

Intérêt du travail et autonomie

Qu'attendent les jeunes d'un employeur, qu'est-ce qui fait qu'ils adhèrent ? Ils n'acceptent plus l'autorité si elle n'est pas légitime, par sa compétence technique et surtout managériale. Les générations précédentes étaient plus « légalistes ». Ils entendent qu'on les considère comme de « jeunes

adultes apprenant », car les études ne leur ont pas tout apporté. Ils se plaignent souvent de n'être pas guidés. Il faut donc les coacher tout en les laissant créer, innover, car ils donnent alors beaucoup. Cela suppose de leur accorder le droit à l'erreur, d'en assumer les risques, et aussi de les valoriser dès lors qu'ils font quelque chose de bien. Leur motivation principale découle de l'intérêt du travail et de l'autonomie dont ils disposent.

Savoir, savoir-faire technique, savoir-faire relationnel : les trois ont leur place dans l'apprentissage mais le dernier, qui s'acquiert à l'épreuve de situations réelles, est fondamental. Il inclut la compréhension des codes culturels permettant à un individu de s'intégrer partout. Il faut donc que le manager apporte trois choses : du sens, au travers des valeurs ; des objectifs ; des perspectives. Grâce à un management de proximité, ouvert, coopératif, stimulant, l'administration et les nouvelles générations peuvent ainsi se retrouver autour de valeurs communes, afin de les faire vivre et de les perpétuer.

Mais que reste-t-il de l'institution si elle s'adapte avec plasticité aux générations qui passent ?



[...] l'utilisent à déraison. Pourtant, des travaux de chercheurs, comme ceux de Monique Dagnaud, observent une « identité numérique », une « sociabilité originale fondée sur la conversation en continu » et une dimension politique faite de « raids de hackers et d'actions protestataires ». Ils pointent une donnée essentielle : l'étroite relation avec les technologies de l'information et de la communication, notamment les médias sociaux. Celle-ci irait même bouleverser la manière d'utiliser les potentialités du cerveau, la « plasticité cérébrale ».

Comment faire pour que travailler pour l'État, au service des publics et de l'intérêt général, soit source d'engouement et de vocation chez les jeunes ?

L'accueil de ces nouveaux entrants dans la vie professionnelle et les dispositifs de management qui les accompagnent sont à interroger. Ce débat contribue à mettre en lumière l'incapacité des organisations, publiques comme privées, à innover, à réformer en profondeur les pratiques managériales. Il masque une problématique essentielle qui est celle de la difficulté à gérer la diversité générationnelle, mais aussi culturelle. Autrement dit, à assurer le dialogue.

Rendre les administrations désirables...

Ces préoccupations sont au cœur de la problématique de la gestion des ressources humaines publiques, au moment où l'on assiste à un renouvellement générationnel sans précédent provoqué par le départ à la retraite des baby-boomers. Quelles sont les conséquences de l'arrivée de la nouvelle génération d'agents publics en matière d'organisation du travail et de management ? Comment attirer, recruter, motiver et manager les jeunes ? Comment rendre attractives et désirables les administrations publiques ?

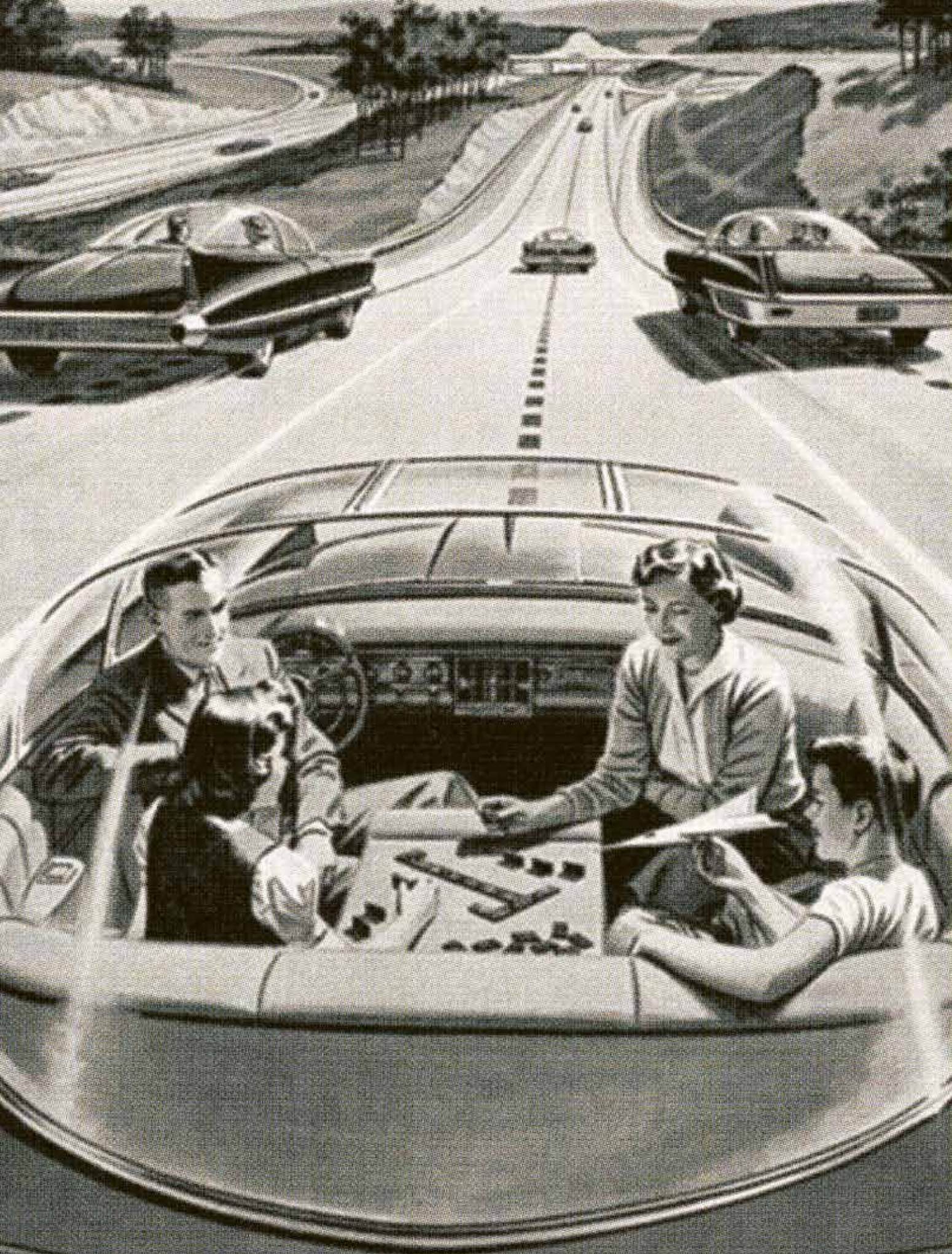
Des réflexions apparaissent et des dispositifs voient le jour. On parle alors de rémunération à la performance, de promotion de l'égalité dans la fonction publique, et donc de la lutte contre les discriminations, du développement de la mobilité professionnelle des agents ou encore de la

formation des managers publics. Mais, comme le montrent certains psychologues, ce qui assure la coopération des individus avec ceux qui les dirigent, c'est moins le recours à des motivations instrumentales (l'usage de sanctions positives — du type prime ou promotion — ou négatives du type amende ou licenciement) que l'invocation de motivations sociales, c'est-à-dire l'ensemble des croyances et attentes qui habitent les êtres humains. C'est l'analyse du psychologue américain Tom R. Tyler. Or, ce chantier est probablement à construire : le management qui donne du sens, des perspectives à une carrière dont le sillon semble tracé, dès l'âge de 20 ans, en fonction d'un concours. Comment faire pour que travailler pour l'État, au service des publics et de l'intérêt général, soit source d'engouement et de vocation chez les jeunes ?

Pensons le futur !

La révolution numérique aura, selon le philosophe des sciences Michel Serres, des effets au moins aussi considérables que l'invention de l'écriture puis celle de l'imprimerie. Elle devrait inciter les organisations publiques et leurs dirigeants à la réflexion. Le travail est de plus en plus nomade, mais peu d'initiatives valorisent le télétravail ou les espaces ouverts et collaboratifs. Il est en manque d'idées innovantes, mais peu d'initiatives valorisent les loisirs créatifs et le développement des utopies. Il est en manque de diversité dans ses élites, mais peu d'initiatives valorisent les parcours qui ne sortent pas du moule de l'Ena. Autant de perspectives qui poussent à repenser le rôle de l'État et de sa gestion au XXI^e siècle.

- *Génération Y, les jeunes et les réseaux sociaux : de la dérision à la subversion*, Monique Dagnaud, Presses de Sciences Po, Paris 2013.
- *Le Problème des générations*, Karl Mannheim, Armand Colin, coll. « Hors Collection », 2011, 2^e édition.
- *Why People Cooperate. The Role of Social Motivations*, Tom R. Tyler, Princeton University Press, Princeton, 2011.
- *Petite Poucette*, Michel Serres, Paris, éditions La Pommier, 2012.



VISION 2040 DU VÉHICULE AUTONOME

Philippe Gache
est directeur de programme
systèmes de transports
du LUTB.

Les véhicules autonomes ne sont plus une fiction : ils existent ! La technologie a fait des progrès considérables. Mais quand pourra-t-on les utiliser pour des déplacements quotidiens ? La société n'est pas encore tout à fait prête. Les questions juridiques et de marché interpellent nos systèmes de responsabilité actuels.

Du VAL (Lille 1983), entièrement automatisé sur site propre, aux futurs véhicules personnels entièrement automatiques, où en sommes-nous ? Depuis les années 1980, les capacités de calcul informatique et la miniaturisation de l'électronique ont apporté les briques nécessaires à l'émergence de véhicules autonomes. La reconnaissance

à un véhicule « maître » (la moissonneuse). L'ensemble ne nécessite qu'un homme au volant pour réaliser la récolte.

De nombreux domaines sont concernés, du secteur agricole et forestier jusqu'à celui des véhicules personnels, en passant par ceux des transports en commun de personnes, du transport de marchandises et des véhicules de manutention ou miniers circulant en sites propres.

Une légalité en question

Deux approches extrêmes peuvent être envisagées pour déléguer la conduite : l'autonomisation complète du véhicule, ou son pilotage par l'infrastructure qui lui envoie ses consignes. Le futur sera certainement un panachage des deux, compromis entre sécurité, fiabilité et coût.

Au-delà des problèmes techniques à résoudre en matière de sécurité et de fiabilité, les aspects sociétaux, légaux et normatifs sont à interroger.

Du côté légal, l'actuelle convention de Vienne, qui régit les règles autour de la circulation, définit clairement que seul un conducteur en possession de tous ses moyens peut conduire un véhicule automobile, ce qui le rend légalement responsable. Il faudra la faire évoluer avant d'introduire, même partiellement, des véhicules autonomes, dans l'espace public. En attendant, seules des initiatives locales ou étatiques — comme celles des quatre États américains qui tentent d'autoriser les véhicules autonomes dans leur espace public — permettront des évaluations en conditions réelles et un démarrage de la filière. L'Espagne, la Suède, les Pays-Bas, notamment, vont autoriser des expérimentations sur des portions de route ouverte. La France permettra elle aussi, dès 2015, la circulation sous conditions de véhicules autonomes dans quelques zones pour les premières expérimentations grandeur nature.

Au contraire des véhicules sur la voie publique, le déploiement peut être envisagé sans levée de ces contraintes légales pour les activités de transport, de manutention, d'exploitation minière ou agricole et forestière se déroulant sur site privé. Les premières applications, notamment dans l'agriculture et la manutention, apportent des solutions pertinentes et économiquement crédibles. Elles pourront intéresser les agriculteurs pour le positionnement automatique de l'ensemencement et les récoltes semi-automatisées, et les gestionnaires de manutention qui souhaiteront disposer de chariots de manutention totalement autonomes. Les éléments clés pour le développement de véhicules autonomes grand public sont l'encadrement

Deux pistes : l'autonomisation complète du véhicule, ou son pilotage par l'infrastructure qui lui envoie ses consignes.

d'image, les capteurs intelligents et les algorithmes de traitement du signal permettent aux machines d'adapter leur comportement au contexte.

Dans le domaine militaire, des drones automatisés sont capables d'accomplir leur mission et de rentrer à leur base, sans aucun contact avec un opérateur humain. Des algorithmes permettent de prendre les décisions pertinentes en analysant les éléments provenant de capteurs intelligents issus de technologies différentes : reconnaissance de forme, thermique, laser, ultrasons, etc.

Dans le domaine civil, des briques sont déjà disponibles dans certaines applications de série comme le *park assist*, le *lane tracking* ou l'*active cruise control* proposés par les constructeurs d'automobiles ou de poids lourds. Des équipementiers proposent déjà des produits d'aide à la conduite dans des conditions difficiles ou contraintes (en ville, la nuit, par brouillard, par forte pluie), qui augmentent la performance du conducteur par l'analyse de son environnement (détection de piéton ou de cycliste, alertes sur la vitesse d'approche ou la distance par rapport au véhicule précédent, par exemple). Des démonstrateurs roulent déjà, comme la Next 2 de Renault, une voiture personnelle avec délégation de conduite qui vise à automatiser à 100 % la conduite dans des conditions choisies : congestion, faible vitesse, portions routières sans piétons, de type périphérique. Plusieurs expérimentations sont en cours pour les convois de véhicules (projet européen Sartre), en Espagne et en Suède notamment, et bientôt aux Pays-Bas.

Côté agriculture, la société Case a été récompensée dès 2010 pour la mise en œuvre de l'asservissement d'un véhicule « esclave » (tracteur avec remorque)

ACTIVE CRUISE CONTROL

Système qui maintient une distance de sécurité constante avec le véhicule qui précède. Dans un bouchon, le système freine la voiture jusqu'à l'arrêt complet et redémarre automatiquement dès que la voie est à nouveau dégagée.

PARK ASSIST

Système qui automatise la manœuvre de stationnement en pilotant automatiquement le système de direction du véhicule pour un stationnement parallèle au trottoir (créneau)

LANE TRACKING

Dispositif de suivi de voie prenant l'initiative de ramener la voiture du bon côté lorsqu'elle s'est éloignée de manière inhabituelle. Le système peut manœuvrer le véhicule en freinant légèrement d'un côté ou, en cas de système de direction électrique, agir directement sur cette dernière.

→ Prototype Navia.



La convention de Vienne

Conclue le 8 novembre 1968, la convention de Vienne régit les règles autour de la circulation routière. Elle est entrée en vigueur en France le 21 mai 1977.

logistiqueconseil.org/Articles/Transport-routier/Convention-circulation-routiere.htm

juridique des responsabilités, le choix des modèles économiques et l'acceptabilité par les individus. En cas de sinistre, il faut que l'affectation des responsabilités à un tiers, au constructeur, à l'infrastructure ou aux communications soit très claire. L'Allemagne réfléchit dans ce cadre à rendre obligatoire la présence d'une boîte noire afin de faciliter

passera-t-il en cas de transmission de données erronées ou de piratage ? Un vrai travail de réflexion et de recherche pluridisciplinaire est nécessaire afin de déterminer le type de risques, et les réponses réglementaire et juridique à y apporter.

Le problème du modèle économique est assez facile à imaginer pour les véhicules professionnels : les gains réalisés sur l'activité de conduite devront permettre à terme d'amortir les coûts des nouvelles technologies et d'améliorer la productivité des entreprises. Pour autant, les chauffeurs professionnels sont-ils prêts à voir évoluer leur métiers délaissant la conduite, souvent synonyme de liberté, pour d'autres tâches, peut-être moins valorisantes ? Concernant les véhicules personnels, ils pourraient être aisés à développer si le surcoût de la technologie reste à des niveaux assez faibles, et si les individus sont prêts à confier la conduite de leur véhicule à un automatisme.

Les chauffeurs professionnels sont-ils prêts à voir évoluer leur métier, délaissant la conduite, souvent synonyme de liberté, pour d'autres tâches ?

la recherche des responsabilités. Mais au-delà de l'analyse des faits, la question se posera, en cas de collision entre deux véhicules autonomes ou avec un autre usager (piéton, cycliste, véhicule manuel), de la responsabilité. Les constructeurs seront-ils enclins à accepter de porter seuls l'entière responsabilité juridique d'éventuels sinistres ? Que se

L'importance des données

Dans tous les cas, pour qu'un véhicule soit autonome, l'informatique embarquée doit être capable de traiter des flux de données, de les stoc-

ESPACES PUBLICS EN MOUVEMENT

ITS

(Information technology software.) Ensemble des composantes liées à la technologie informatique, telles que les réseaux, les matériels, les logiciels et les services capables de gérer et de fournir des informations par voie électronique

ker au moins temporairement et de les analyser en temps réel pour piloter l'accélération, le freinage, le braquage du volant, l'allumage de feux de détresse, entre autres. Ce sont la quantité de données, leur qualité (c'est-à-dire la cohérence avec la réalité constatée en temps réel) et leur interopérabilité entre elles pour une même fonction, et entre constructeurs différents, qui permettront de rendre les véhicules complètement autonomes. La question de l'hébergement ainsi que de l'interopérabilité et de la qualité des données n'est pas nouvelle dans la mesure où elle se pose déjà pour

par des données erronées : mauvaise appréciation des distances de sécurité, obstacle confondu avec un objectif à atteindre, etc. Qui serait responsable ? Le conducteur ? Le constructeur ? Le fournisseur de données ? Afin d'avoir des données fiables, suffisamment régulièrement mises à jour, il convient d'avoir des réseaux de capteurs importants, embarqués dans le véhicule et sur les infrastructures. Qui financera alors l'investissement nécessaire ainsi que la maintenance et les coûts d'usage, notamment l'accès à l'énergie ? À côté des évolutions réglementaires et sociétales se posent des questions de politiques publiques.

Pour l'étape ultime, celle de l'autonomie complète du véhicule quel que soit le contexte, il paraît pertinent de cibler en premier les milieux urbains où l'infrastructure est dense. De même, en zone urbaine, l'autopartage pourrait faciliter le déploiement des véhicules autonomes et vice versa. En effet, quel risque y a-t-il, hormis le vandalisme, à proposer son véhicule en autopartage si sa conduite n'est plus confiée à l'emprunteur, même pour les particuliers ? Le rééquilibrage des véhicules par zone d'utilisation ne pose plus de problème, les véhicules ne nécessitant plus d'intervention humaine pour rejoindre les lieux où la demande est forte. L'autre argument en faveur du milieu urbain est l'acceptabilité. Le citoyen confie déjà certains de ses déplacements à des véhicules [...] (suite page 40)

En cas d'accident causé par des données erronées, qui serait responsable ? Le conducteur ? Le constructeur ? Le fournisseur de données ?

tout ce qui concerne les ITS (*Information technology software*) en ville (informations multimodales, temps théorique, temps réel...). Celle de la qualité des données est primordiale. Imaginons un instant un accident directement causé

↳ Prototype Google Car.





Dorothée Piquet
est responsable de l'unité
Ressources juridiques
et domaniales à la direction
de la voirie du Grand Lyon.

RETOUR SUR UNE TENTATIVE

En 2013, le Grand Lyon a cherché à permettre l'expérimentation en situation réelle sur la voie publique d'un véhicule automobile entièrement autonome. Il s'agissait de tester, le temps d'un week-end, un mini service de transport en commun de 8 personnes. Pour de multiples raisons, très utiles à analyser, l'essai grand public n'a pas eu lieu. Retour d'expérience.

Quelle était votre priorité, en tant que gestionnaire de la voirie ?

La première préoccupation est de veiller à la sécurité des personnes, dans le véhicule mais aussi dans le domaine public. Comme il s'agissait d'un véhicule expérimental, l'espace de circulation de la navette devait lui être réservé de façon exclusive, cette restriction devait être entérinée par arrêté du maire, détenteur des pouvoirs de police.

Le bureau de contrôle sollicité préconisait un grand nombre de dispositions : la zone d'évolution du véhicule ne devait pas être ouverte au public et un barriérage devait être mis en place. Il fallait aussi canaliser le public sur les zones d'embarquement et de débarquement, restreindre l'accès aux personnes valides, interdire les poussettes et vélos... Concernant le véhicule, un technicien devait être posté à proximité de la commande d'arrêt d'urgence.

Comment les responsabilités étaient-elles partagées ?

Du fait de l'absence de chauffeur, il ne pouvait y avoir de faute personnelle, et la responsabilité d'un éventuel accident aurait directement été portée par/reposé sur l'auteur du dispositif — en l'occurrence le Grand Lyon — et sur le maire, garant de la sécurité des usagers.

En cas d'incident ou d'accident, la responsabilité pénale du président de la communauté urbaine, du maire de Lyon et même des agents pouvait être recherchée. L'article L.2123-34 du Code général des collectivités territoriales offre un statut particulier aux élus, puisque la faute non intentionnelle ne peut caractériser le délit. Néanmoins, si le risque est manifeste, un élu doit pouvoir faire état d'accomplissement des « diligences normales, compte tenu de ses compétences, du pouvoir et des moyens dont il disposait ». La responsabilité civile de la col-



lectivité pouvait également être recherchée, avec un risque, en cas d'accident, d'avoir à verser des indemnités. Tout cela explique les précautions demandées qui allaient presque à l'encontre du concept.

Ne revient-il pas à l'État d'établir les conditions d'homologation et d'utilisation des véhicules dans l'espace public ?

Oui, mais il n'existe qu'un cadre pour les transports autonomes guidés, comme la ligne D du métro de Lyon, ou pour les véhicules guidés avec chauffeurs, comme les bus de Rouen guidés par caméra. Dans notre cas, les services préfectoraux ne pouvaient pas répondre. La solution était de prendre un arrêté de déclassement provisoire du domaine public, pour en faire un espace « privé ». Dès lors, les élus locaux étaient responsables de tout à 100 %. Nous nous étions rapprochés du ministère pour que l'expérimentation lyonnaise contribue d'ailleurs aux tests d'homologation.

• « Robotique et mobilité : La perspective d'une cité des transports automatisés est-elle crédible ? » par Cédric Polère pour *Millénaire3*, 2011. millenaire3.com/M3-n8/p39

ESPACES PUBLICS EN MOUVEMENT

Le projet Transpolis

Projet qui développe une ville laboratoire à l'échelle 1 en Europe, dans le domaine de la mobilité et des systèmes de transports urbains. Lieu d'innovation, c'est aussi une vitrine du savoir-faire technologique d'entreprises françaises et internationales, avec une approche systémique. transpolis.fr

7^e place

D'après une analyse « *Self Driving Vehicles readiness index* » réalisée en juin dernier en préparation du congrès mondial des ITS de Detroit des 8-11 septembre 2014, la France se positionne entre la septième et la neuvième place des pays identifiés comme étant « prêts » sur cette thématique. Les leaders sont les États-Unis, le Japon, l'Allemagne et la Suède.

Les robots au service du monde de demain

Interview de Dominique Sciamma, directeur du développement et de la recherche au Strate Collège, responsable du département Systèmes et Objets Interactifs (*Millénaire3*, 2011). millenaire3.com/M3-n8/p40

[...] automatisés, comme le métro D à Lyon ou le VAL à Lille, le pas psychologique à franchir vers le véhicule autonome sur voirie classique n'est donc peut-être pas si grand, d'autant que les vitesses en milieu urbain sont faibles. Concrètement, on pourrait imaginer des initiatives supportées par des métropoles qui réserveraient des secteurs de centre-ville fermés à la circulation et sillonnés uniquement par des véhicules autonomes. Ce serait une sorte de mode de transport public individuel à la carte, une approche volontariste du véhicule autonome dynamisée par une Bluely ou une Autolib' autonome, et élargies à la livraison de marchandises. Cette approche permettrait dans un premier temps de s'affranchir de la cohabitation entre véhicules autonomes et véhicules manuels et de démarrer ainsi un déploiement par grappes, plus limité en matière de contraintes économiques et techniques.

De même, la circulation de bus ou de navettes autonomes dans des couloirs de bus peut être expérimentée rapidement. Cela débiterait par du *platooning*, un véhicule avec chauffeur pouvant accrocher virtuellement un véhicule autonome lors des heures de pointe et le décrocher aux heures creuses. Cela permettrait une adaptation des places disponibles en fonction de la demande. Pour l'étape intermédiaire, le réseau autoroutier paraît propice à la délégation de conduite grâce au niveau et à la standardisation de l'infrastructure. On pourrait y confier la conduite au véhicule entre un point d'entrée et un point de sortie. Ce serait alors la suite logique du *platooning* pour lequel des véhicules auraient déjà été expérimentés. Cette étape pourrait être atteinte avant la fin de cette décennie sur la base d'un bon équilibre économique.

Des flux plus rapides et plus denses

Assurément, les politiques publiques doivent, à l'avenir, et peuvent soutenir le développement des véhicules autonomes. Pour la société, les gains paraissent importants avec la réduction de la congestion et un usage optimisé de la voirie et de l'espace public par les véhicules publics, privés ou

personnels. La densité et la vitesse moyenne des véhicules autonomes seront bien plus grandes que pour les véhicules classiques. Plus besoin d'une distance de sécurité, nécessaire à cause du temps de réaction de l'être humain : les véhicules autonomes se suivent et se précèdent, freinent et accélèrent

On pourrait imaginer des métropoles réservant aux véhicules autonomes des secteurs de centre-ville fermés à la circulation.

ensemble, sans les effets d'accordéon qui génèrent des accidents et des bouchons. En supprimant les comportements disparates des humains au volant, l'affectation des véhicules sur les voies et les itinéraires peut être optimale. La quasi-élimination du coût des accidents de la route pour la société serait possible, puisque les études montrent que les humains en sont la cause principale.

L'avènement des véhicules autonomes est inéluctable, car ils apporteront un certain nombre de solutions pertinentes aux problématiques des déplacements de personnes et de marchandises, et notamment de la sécurité routière. Il est difficile de prédire le temps nécessaire pour atteindre un niveau de maturité de la technologie permettant un déploiement en masse de ces véhicules à des coûts acceptables et à un niveau de sûreté irréprochable. Cependant, le rêve de la voiture qui se conduit seule est en passe de devenir notre réalité. Cette vitesse de maturation sera fonction du niveau des dépenses R&D des acteurs du secteur, elles-mêmes liées au volontarisme et à la stabilité des messages politiques.

•

LYON URBAN TRUCK & BUS

Cluster européen créé en 2005, LUTB s'intéresse à ces grands enjeux environnementaux, sociétaux et économiques que constituent les systèmes de transport de personnes et de marchandises en milieu

urbain. Le pôle LUTB développe des dynamiques d'innovation en rassemblant les acteurs de l'industrie, de la recherche et de la formation tout en renforçant la mutualisation des compétences, des connaissances et des équipements. Son objectif est de faire naître et de promouvoir des démonstrateurs d'applications

autour du transport et des systèmes de mobilité. Ses 180 adhérents sont structurés autour de 5 grands axes de recherche : motorisation, sûreté et sécurité, architecture des véhicules, modélisation et système de transport.

lutb.fr

BZZZZZ- ZZZZZZZZZZ

**PAR
NICOLAS GALLON**

Plusieurs millions d'abeilles parcourent chaque jour le ciel parisien. Elles prospèrent en ville, loin des pesticides, et y vivent en moyenne plus longtemps qu'à la campagne. L'apiculture urbaine est en pleine expansion. Le nombre de ruches d'amateurs, de professionnels ou de prestige est estimé à 300. Discrète et jamais dérangement, l'abeille a colonisé Paris sans se faire remarquer. En allant à sa rencontre, Nicolas Gallon cherche à mettre en lumière ce phénomène qui est resté largement invisible pour les urbains. Quels sont les lieux que les abeilles occupent ? Comment vivent-elles dans la capitale ? Rencontres atypiques sur les toits de Paris en compagnie des apiculteurs Rémy Vanbremeersch et Bruno Petit.







Double page précédente

Régulièrement, Rémy Vanbremeersch et Bruno Petit visitent leurs installations. Bruno Petit se rend ici sur le toit d'une entreprise de communication du 10^e arrondissement.

Ci-dessus

Sur le toit du centre d'animation de la place des Fêtes, dans le 20^e arrondissement, les deux hommes installent des hausses, destinées à recevoir le surplus de récolte effectué par les ouvrières lors d'une période de miellée.



Le caporal Christophe effectue une visite de contrôle de ses ruches, installées en haut de la tour de la caserne de sapeurs-pompiers de Port-Royal (14^e arrondissement).



La récolte du miel de printemps s'effectue généralement à la mi-mai. C'est aussi à cette époque que les abeilles sont les plus nombreuses dans les ruches, jusqu'à 40 000.



Une abeille butine environ 700 fleurs par jour
dans un périmètre de 3 kilomètres autour de sa ruche.



Les ruches sont placées en haut des immeubles, à l'abri des regards indiscrets. Au plus fort de la saison d'essaimage, chacune est contrôlée une fois par semaine.

BIENVENUE DANS LA VILLE SERVICIELLE

50 **Mutation des services, adaptation des villes**
Daniel Kaplan

54 **Du service public à la réponse collective
personnalisée**
Benjamin Badia

58 **La fin des boutiques ?**
Philippe Moati

60 **Les mobilités comme modèle d'évolution**
Bruno Marzloff

– **Répondre à des temps éclatés et complexes**
Lucie Verchère

64 **À l'origine, les points d'information...**
Didier Vanoni

66 **Économie collaborative : l'archipel des partages**
Émile Hooge



MUTATION DES SERVICES, ADAPTATION DES VILLES

Daniel Kaplan est cofondateur et délégué général de la Fondation pour l'Internet nouvelle génération (Fing).

La montée en puissance des services dans toute l'économie, rendue possible par la numérisation, s'est accompagnée d'une profonde mutation dans la manière dont ils se pensent, se produisent et se consomment. Les villes ont l'opportunité de se saisir de cette transformation au service de nouveaux agencements entre gouvernance, services, « communs » et pratiques collaboratives.

← Repair Café à Amsterdam.

C'est, pour beaucoup, une évidence : une ville fournit d'abord à ses habitants un ensemble de services. Plus elle se projette dans l'avenir, plus cette fonction prend de l'importance. Et pourquoi pas ? Cette évolution répond à une vraie demande des habitants dont les modes de vie individualisés, désynchronisés, ont besoin de s'appuyer sur

productivité, de d'individualisation, du multicanal, de l'exigence consumériste et de la concurrence : car il y a toujours de meilleures façons d'obtenir ou de produire le même service.

Le moment est propice pour mettre le service au cœur de la question urbaine. D'un côté, cette ville à laquelle ses clients-citoyens demandent toujours plus n'a pas l'argent nécessaire pour répondre. De l'autre, l'exigence environnementale impose, à défaut de décroître, de dématérialiser. Le biais du service aide à desserrer ces deux contraintes.

Dans les années 1980, on apprenait encore en économie que dans le domaine du service les gains de productivité étaient structurellement faibles. C'est pourquoi la tertiarisation de l'économie française a été considérée comme souhaitable, à la fois symbole de modernité et de bon augure en matière d'emploi. Mais, désormais, on peut automatiser la plupart des tâches de bureau, et même des fonctions relationnelles se voient remplacées par des batteries de téléopérateurs assistés par ordinateur, voire par des agents conversationnels automatisés. Le service peut également se proposer en substitut à des investissements lourds, comme c'est déjà le cas dans le domaine de la mobilité. Il y a autant, voire plus, de gains de productivité potentiels dans le service que dans l'industrie.

Il y a autant, voire plus, de gains de productivité potentiels dans le service que dans l'industrie.

des services multiples, efficaces et accessibles. La servicialisation est une autre manière de décrire l'extension de la division du travail aux tâches anciennement décrites comme ménagères et que les femmes, travaillant, n'assurent plus dans les mêmes conditions qu'auparavant. Elle répond également à l'impatience d'usagers face à des fonctions urbaines auxquelles nous avons progressivement imposé les critères de qualité et de performance attendus des services concurrentiels. Le changement que cela entraîne dans les termes a cependant été accueilli avec un sentiment mitigé. Les « usagers » sont devenus « clients », tandis que le mot « administré » prenait le chemin de l'enfer, qu'« habitant » et « citoyen » cherchaient leur place et que « citoyen » s'envolait vers d'autres sphères. Les services liés à l'éducation, à l'eau, à la santé, à la mobilité sont regardés à travers les prismes de la

Un avenir écrit d'avance ?

En pensant service, on aboutit nécessairement à dissocier la finalité des moyens. Si l'objectif est atteint (éduquer tous les enfants, par exemple), est-ce un problème qu'il le soit au travers de partenariats public-privé, avec l'assistance active

d'entreprises et d'associations périscolaires, voire directement par les parents ? Seul l'objectif relève encore du politique, le reste relève des moyens, qui se jugent par leur efficacité et leur efficience. Il suffit alors, pour dévitaliser entièrement le politique, de retirer les objectifs à leur tour du champ de la délibération. Les nouvelles *smart cities* de Songdo (Corée du Sud) ou de Masdar (Abu Dhabi) achèvent cette transformation. L'urbanisme, l'architecture et le système d'information y incorporent si profondément les principes fondateurs (économies d'énergie, économie circulaire, services ubiquitaires) qu'on se demande à quoi pourrait servir un maire élu. Aujourd'hui, pourtant, le champ s'ouvre à nouveau. Car le monde du service entre à son tour dans une période de crise et de mutation profonde.

L'industrialisation du service

La montée en puissance du service dans toute l'économie s'est accompagnée d'un formidable mouvement de formalisation et de professionnalisation – des processus, des modalités, des résultats – fortement appuyé sur l'informatique. Avec des résultats spectaculaires : pour en juger, il suffit d'évoquer le guichet administratif, le bureau de poste ou l'agence bancaire d'il y a quelques décennies. Au-delà de l'expérience du contact, l'in-

hensibles, qu'il ne peut pratiquement plus joindre qu'au travers de canaux automatiques – et qui lui fait bien comprendre que parler à un opérateur humain coûterait trop cher. L'accumulation massive de données personnelles et d'outils capables de les traiter — ce que l'on nomme *Big Data* — renforce l'impression d'entreprises organisées autour de leurs ordinateurs et dont l'économie repose sur la capacité de substituer au maximum l'image de leurs clients à leurs clients réels, décidément trop imprévisibles. Résultat : ces investissements censés améliorer la rentabilité des clients la dégradent, la fidélisation qu'ils devaient produire s'étiole. Et le service se réoriente alors dans une autre direction, celle de la capture et de la mise en dépendance du client : le *cloud computing* transforme des produits (le disque dur, le logiciel) en services accessibles à distance à partir de n'importe quel appareil. Un service bien pratique, sauf au moment de changer de plateforme, où il devient difficile ou impossible d'emporter avec soi ses films, ses textes et autres (co)productions.

Un bien-être collectif qui se réduit

La transformation de formes collectives ou d'actes relevant de l'entraide en services apportés par des professionnels pose également d'autres questions et en particulier celle-ci : à partir de quand la transformation d'actes non marchands en actes marchands réduit-elle le bien-être collectif ? D'autant qu'à la minute où, par exemple, la visite chez un parent malade ou le prêt de sa tondeuse se transforment en services assurés par des professionnels, ils deviennent sujets aux exigences de productivité et candidats à l'automatisation. D'après Michèle Debonneuil, auteure en 2007 de *L'Espoir économique : vers la révolution du quaternaire*, le secteur quaternaire, essentiellement celui du service à la personne et du service à domicile, devait créer un million d'emplois en France : nous en sommes (et en resterons) loin.

La numérisation de l'économie ne produit pas seulement plus d'automatisation et un éloignement croissant entre des entreprises suroutillées et des clients de plus en plus enfermés dans une relation subie. Elle produit aussi le covoiturage, Wikipedia ou la coproduction de cartes urbaines au travers d'OpenStreetMap, les réseaux de patients, une myriade de start-up dans la consommation collaborative ou les technologies vertes ou encore, l'omnimenace que les Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon) représentent — à tort ou à raison — pour à peu près tous les secteurs économiques... Autrement dit, la numérisation — appuyée sur l'Internet qui interconnecte les gens et les idées —, produit un mouvement constant d'innovation disruptive qui sape les bases des acteurs établis. Ce mouvement s'appuie à la fois sur quelques acteurs dominants du monde numérique, sur des

On aboutit à dissocier la finalité des moyens. Seul l'objectif relève encore du politique, le reste relève des moyens, qui se jugent par leur efficacité et leur efficience.

formatisation a également transformé la nature et la diversité des services proposés et a permis au service de compléter, voire de concurrencer, la fourniture de biens physiques. On vend des copies plutôt que des copieurs, des kilomètres et non une automobile... Mais ce mouvement rencontre aujourd'hui plusieurs limites, tandis que la numérisation produit sa propre subversion.

L'industrialisation du service a progressivement éloigné les entreprises de leurs clients, alors même que s'élaborait le discours inverse. L'entreprise multicanal, 24/7, centrée client, entend fournir à ce dernier des services personnalisés grâce à la connaissance à 360° qu'elle a de lui. Mais ce client voit aussi une entreprise presque identique à ses concurrents, aux tarifs et aux gammes incompré-

● *L'Espoir économique : vers la révolution du quaternaire*, Michèle Debonneuil, Bourin Éditeur, 2007.

● « La donnée, carburant essentiel des services urbains » voir le dossier Données et services (*Millénaire3*, 2012) millenaire3.com/M3-n8/p52

écosystèmes d'innovateurs extraordinairement vivaces et sur les pratiques des utilisateurs eux-mêmes. Et l'innovation qu'il produit ne ressemble pas à la vision traditionnelle du service : de quoi relèvent par exemple les multiples projets de tri-cordeurs, ces appareils qui mesurent en quelques secondes plusieurs paramètres de santé et s'as-

tagés... Et les pratiques collaboratives, de partage ou de coproduction entre (ex-)usagers : comobilités, échanges *pair à pair* de services, solidarités de voisinage, ruches micrologistiques, production et stockage locaux d'énergie...

En élargissant le regard au-delà du traditionnel dialogue entre institutions publiques et grandes entreprises publiques, on multiplie les options sans d'ailleurs se contraindre à en choisir une seule ; on oblige les uns et les autres à l'innovation ; on multiplie les ressources mobilisées au service de chaque morceau d'intérêt collectif ; on refait passer le message d'une communauté d'intérêts et de destin... Autre bénéfice potentiel, celui de s'auto-riser plus aisément à penser d'une manière globale certains enjeux que la standardisation des unités d'œuvre nécessaire pour rémunérer les services rendus avait occultés, parfois depuis longtemps : le *care* plutôt que l'assistance, le bien-être au-delà du soin, l'apprentissage tout au long de la vie au lieu de la formation, la mobilité mieux que les transports, la multifonctionnalité des lieux...

En revanche, ces nouveaux agencements ont besoin de politiques et de dispositifs publics : une gouvernance ; des infrastructures et plateformes physiques (lieux partagés) et numériques (cartes, interfaces logicielles, systèmes d'échange, médias publics...) ; des communs vivants et entretenus (espaces, données, connaissances...) ; des médiations et des médiateurs ; des autorisations (de prendre du temps, d'occuper l'espace, d'essayer, d'échouer...) ; des formes de reconnaissance des efforts et des réussites... Toutes additions nouvelles et peu familières à l'arsenal des politiques publiques, qui deviendront pourtant centrales dans les métropoles de demain.

●

À partir de quand la transformation d'actes non marchands en actes marchands réduit-elle le bien-être collectif ?

socient avec des applications de diagnostic, voire d'automédication ? Et La Ruche qui dit Oui, qui organise le lien entre agriculteurs régionaux et consommateurs citadins ? Et les Repair Cafés et autres Fab Labs où l'on se propose (entre autres choses) de s'aider à réparer des objets industriels le plus souvent conçus pour être jetés à la première panne ?

À la recherche de nouveaux agencements

La servicialisation de la ville répond à des attentes et à des contraintes réelles mais, parce que l'univers du service subit lui-même un bouleversement massif, elle ne suffit ni à satisfaire les citoyens-consommateurs, ni à réduire la pression budgétaire, ni à s'élever à la hauteur du défi environnemental et énergétique.

La réponse se trouve vraisemblablement dans la recherche de nouveaux agencements, outillés par le numérique et les réseaux, entre quatre pôles complémentaires : l'action publique régaliennne, le service, les communs et les pratiques collaboratives. L'action publique régaliennne (la gouvernance, la sécurité) doit viser l'efficacité et l'efficience, mais sans se vivre ni se présenter comme service. Le service, public ou privé, peut être marchand ou non, essentiel ou non, concurrentiel ou non... Les « communs » fournissent à tous un bénéfice mais sans prestation de service : la biodiversité, l'air, la carte (ouverte) du territoire, les *open data*, les lieux par-

TRICORDEUR

Imaginé par l'univers de science-fiction de *Star Trek*, cet outil tenant dans la main est capable de détecter, d'enregistrer et d'analyser des données.

CE QUE LE NUMÉRIQUE POURRAIT FAIRE AUX SERVICES URBAINS

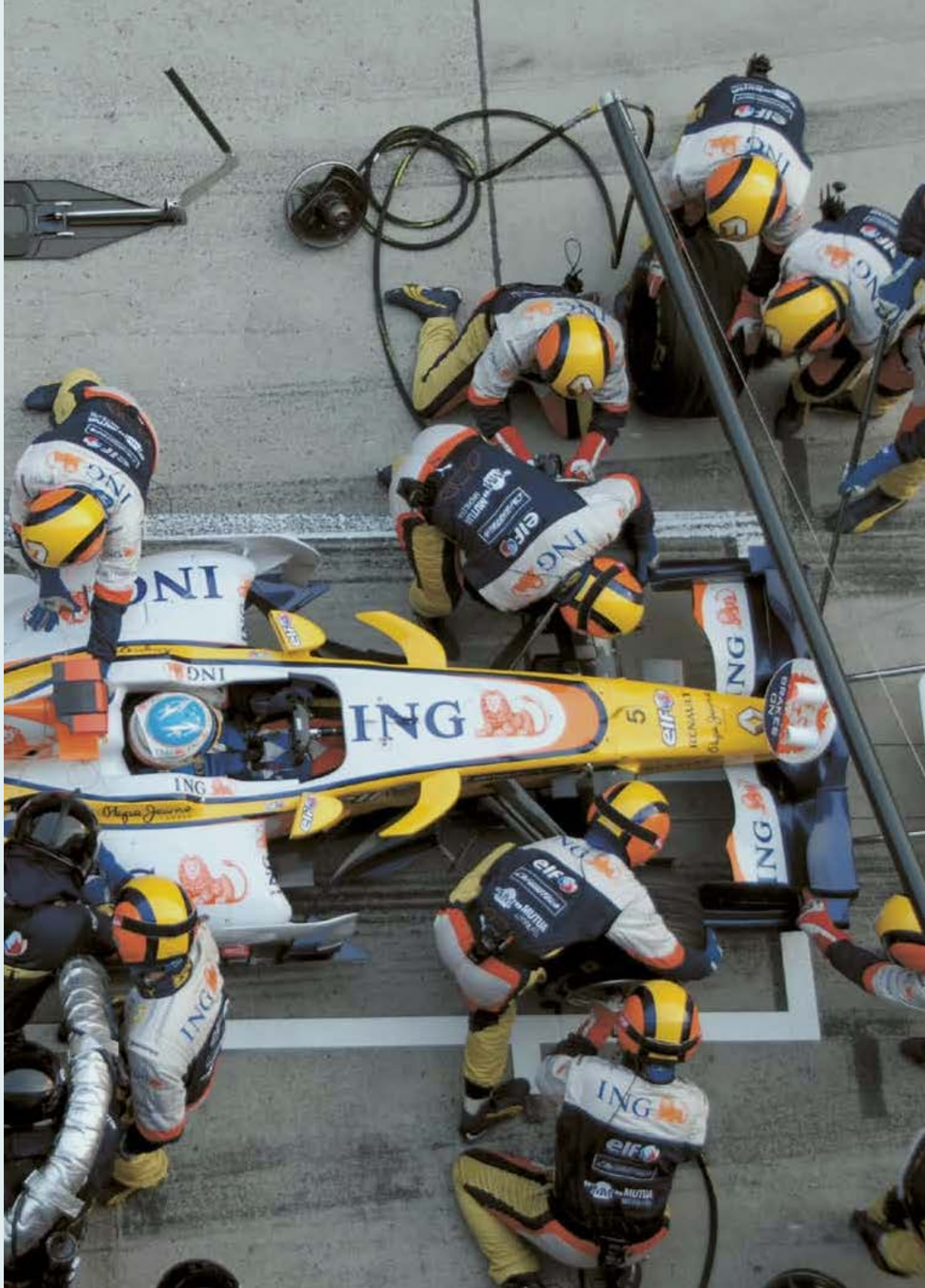
Trois directions contradictoires... et compatibles !

– **A-services** : court-circuiter le recours à certains services par des actions proactives, qu'il s'agisse d'influencer les comportements (inviter les gens à trier plus finement

et à réutiliser eux-mêmes leurs déchets, à prendre leur santé en charge) ou d'intervenir en amont sur l'environnement (prévoir un gros embouteillage et convier certaines personnes ciblées à rester chez elles).

– **Neo-services** : transformer de nouvelles fonctions collectives en services, par exemple le logement (sur le modèle des résidences-autonomie pour personnes âgées), les parcs publics (avec des abonnements comme ceux des clubs de fitness ?), la délibération démocratique sur des projets...

– **Dé-services** : faire sortir certaines activités du champ des services en les transformant en produits (les robots d'assistance), en les coproduisant (cartes géographiques, production locale d'énergie) ou en organisant l'échange d'objets, de temps et de services entre individus sur des bases marchandes, non marchandes ou alternatives (monnaies complémentaires)...



DU SERVICE PUBLIC À LA RÉPONSE COLLECTIVE PERSONNALISÉE

Benjamin Badia

est sociologue et chargé
d'études à Fors
– Recherche sociale.

Les citoyens attendent ou exigent des innovations en lien avec la modification des modes de vie et la puissance publique est confrontée à la difficulté d'y répondre. La «servicialisation» apparaît à ce titre comme un défi à relever pour promouvoir une ville au service du citoyen et de la cohésion sociale.

Les réalités et les dynamiques auxquelles le concept de ville servicielle renvoie sont presque aussi nombreuses que les auteurs qui l'utilisent. Dans la littérature sur le sujet, les technologies et l'entrée dans l'ère numérique occupent une place centrale, au point que le concept semble souvent se confondre avec celui de *smart city*. Il ne s'agit pourtant que d'un aspect mineur des dynamiques en cours au regard des composantes sociales ou liées à l'action publique. Il convient donc de préciser le terme.

L'évolution des modes de vie des citoyens suscite chez eux de nouvelles attentes vis-à-vis des services qui leur sont accessibles. Ce mouvement de servicialisation de la ville émane de ses habitants dans une logique *bottom up* alimentée par des demandes nouvelles et des exigences renforcées.

Les usagers de la ligne 13 du métro, lassés de leurs conditions de voyage, se sont organisés et utilisent Twitter pour partager de l'info utile.

Dans le même temps, les contraintes économiques entraînent une redéfinition du rôle de la puissance publique qui se questionne sur sa logique traditionnelle *top down*, et souhaite s'appuyer plus sur la contribution ou l'*empowerment* des citoyens, voire passer le relais aux acteurs privés. C'est ainsi que sont nées des initiatives telles que *Parking Day*, où pendant une journée les parkings payants sont

rendus aux usagers et deviennent des lieux d'appropriation ludique. De la même façon, les usagers de la ligne 13 du métro, lassés de leurs conditions de voyage, se sont organisés et utilisent Twitter pour partager de l'info utile. Cette dynamique génère des risques importants en matière de renforcement des inégalités dans l'accès aux services publics. Face à cela, comment l'action publique doit-elle réagir ?

Recomposition des modes de vie

Le quotidien des habitants des villes a largement évolué depuis les années 1970. Le schéma emblématique « métro, boulot, dodo » a laissé la place à un quotidien bien plus éclaté. Les rapports sociaux prennent la forme de rhizomes, fondés sur des réseaux pluriels, hétérogènes et multidirectionnels. Les citoyens passent d'un réseau à l'autre, au gré de leurs besoins et de leurs envies, souvent dans une logique utilitariste.

Dans le travail, la mobilité et l'adaptabilité sont devenues des concepts centraux, tandis que la précarité professionnelle touche de plus en plus de citoyens (chômage, temps partiel, intérim...) et se double bien souvent d'une précarité sociale (pauvreté, monoparentalité, endettement, isolement...). La forme et les rythmes de la ville évoluent également, avec des conséquences importantes sur sa population. Les métropoles voient leur aire d'influence s'agrandir et connaissent une dynamique d'étalement urbain avec souvent pour corollaire l'allongement des distances et des temps de déplacement. Les logiques d'activité continue (24 heures sur 24, 7 jours sur 7) se renforcent, et elles supposent l'augmentation des emplois à horaires

décclés et l'adaptation des services, comme les crèches ouvertes la nuit par exemple. Ce phénomène s'accompagne d'attentes nouvelles vis-à-vis de la ville et de ses aménités, qu'il s'agisse de services reposant principalement sur un support urbain (transports, espace public) ou sur une fonction plus immatérielle (services sociaux,

peuvent renforcer les inégalités au sein de la société urbaine, voire créer des enclaves, comme pour les *gated communities*. L'ensemble de ces offres interrogent en profondeur la société.

Ensuite, l'externalisation des compétences et la diminution des moyens ont souvent laissé les pouvoirs publics démunis face à l'évolution des modes de vie des citoyens. Les services publics peinent ainsi à répondre aux nouveaux besoins et pratiques. Ainsi, les transports et modes d'accueil du jeune enfant sont encore peu adaptés au travail en horaires décalés, les services sociaux ne parviennent pas à faire des bénéficiaires de véritables acteurs de leur parcours d'insertion...

La puissance publique voit son rôle questionné dans des champs longtemps jugés de sa compétence exclusive. La servicisation de la ville renvoie donc à une tendance à laquelle la collectivité doit pouvoir répondre sauf à voir la distance qui la sépare de ses administrés s'agrandir et les inégalités entre eux se renforcer.

La piste de l'innovation sociale

S'ils sont déjà en cours, le mouvement de servicisation de la ville et le processus de mutation des services publics peuvent encore trouver des réponses qui permettraient de rénover et de renforcer un contrat social largement écorné. Ces réponses, synonymes de renouveau, s'articulent autour de la connaissance, de l'encadrement et de l'innovation sociale.

L'amélioration de la connaissance des usages et des besoins des citoyens apparaît comme un préalable essentiel à toute réflexion. La puissance publique doit comprendre les évolutions des modes de vie si

L'entrée dans la sphère marchande peut renforcer les inégalités, voire créer des enclaves.

éducation, santé). Ces attentes se caractérisent notamment par une exigence renforcée. Les individus ne se considèrent ainsi plus seulement comme de simples « bénéficiaires » des services publics mais davantage comme des « usagers » voire des « clients » qui attendent de leur ville des transports plus rapides et plus fréquents, des hôpitaux désengorgés et proposant une gamme de soins plus large, des espaces publics aux services plus en lien avec leurs modes de vie, plus alternatifs et originaux. Une plus grande implication des habitants dans la production et la gestion de ces services est également attendue.

Faire mieux avec moins

Touchée par les crises économiques successives, la puissance publique voit ses marges de manœuvre diminuer largement en termes humains et financiers, et se place dans un contexte de réduction de la dépense publique. Cela conduit les collectivités à réduire leurs dépenses tout en proposant des services plus performants : « faire mieux avec moins ». Première conséquence, les autorités publiques se sont appuyées davantage sur les entreprises privées, dont l'impératif de rentabilité a des conséquences sur la qualité des services produits. Par exemple, le partenariat public-privé réalisé en 2004 pour la création et la gestion des prisons a été critiqué dans un rapport du Sénat de juillet 2014. Lequel pointe la potentielle inadéquation aux besoins et même le risque de nuire au service public lorsque la collectivité n'assume plus son rôle de maître d'ouvrage. En sera-t-il de même des conventions ou expérimentations de solutions intégrées de la ville intelligente confiées à de grands groupes ?

Parallèlement, l'offre privée (éducation, sécurité ou offre de santé) vers les particuliers n'a cessé de se développer, parfois en concurrence de l'offre publique. L'entrée dans la sphère marchande de certains de ces services et les coûts d'accès liés



RHIZOME

Tige souterraine vivace remplie de réserves alimentaires, généralement à peu près horizontale, émettant chaque année des racines et des tiges aériennes.



- « Les contrats de partenariat : des bombes à retardement ? », rapport d'information n° 733 des sénateurs Jean-Pierre Sueur et Hugues Portelli (18 juillet 2014), disponible sur senat.fr/rap/r13-733/r13-7331.pdf
- « Étude qualitative sur le dispositif de Relais Information Logement Habitat », Fors – Recherche sociale, pour la Ville de Paris, 2013.
- « Inégalités sociales et alimentation : Quels sont les besoins et les attentes en termes d'alimentation des personnes en situation d'insécurité alimentaire et comment les dispositifs d'aide alimentaire peuvent y répondre au mieux ? », Fors – Recherche sociale, pour le ministère de l'Agriculture, 2014.
- « Qu'est ce que l'innovation sociale ? » Julie Cloutier, Crises, collection Études théoriques, novembre 2003.
- « Le baromètre de service, un outil clé du marketing public », publication *Millénaire3*, 2014. millenaire3.com/M3-n8/p57

elle veut adapter son offre de services aux attentes des citoyens. Des études que nous avons menées récemment sur les services d'accueil et d'information ou d'aide sociale ont ainsi permis de formaliser des typologies des différents usagers des services publics et d'expliquer les mécanismes du non-recours. En tout état de cause, la puissance publique ne peut aujourd'hui assumer seule des prestations longtemps sanctuarisées au sein des services publics. L'ingénierie, les financements et l'implication d'une multitude d'acteurs pour la mise en œuvre poussent les pouvoirs publics à renforcer leur rôle d'encadrement en étant animateurs et régulateurs du changement. Dans une course au développement de la « ville servicielle », inexorablement présentée comme la « ville de demain », les citoyens attendent que la collectivité se positionne comme la garante d'une ville au service du citoyen (et non du consommateur) et de la cohésion sociale. Enfin, l'ouverture des services publics à l'innovation sociale apparaît comme une piste d'évolution qui permettrait aux pouvoirs publics de s'appuyer sur de nouvelles compétences tout en mettant l'utilisateur des services au cœur de la gestion et de l'animation des dispositifs : dans « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », la sociologue Julie Cloutier note que l'utilisateur n'est pas bénéficiaire d'un service, mais acteur dans un projet qu'il reconnaît comme le sien. Visant par définition à répondre à des be-

soins sociaux non satisfaits, l'innovation sociale ouvre un champ fondé à la fois sur une « logique de service », en opposition à une « logique de bien » et sur une recherche d'accessibilité par le développement des capacités des individus. C'est le cas des auto-écoles sociales, des projets de microcrèches,

Les citoyens attendent que la collectivité se positionne comme la garante d'une ville au service du citoyen (et non du consommateur) et de la cohésion sociale.

des ressourceries... Si l'innovation sociale trouve une partie de ses ressources au sein des structures de la société civile, les administrations doivent également participer à cette dynamique en laissant davantage de place à la souplesse et à la créativité en leur sein.

-

LA FIN DES BOUTIQUES ?

Philippe Moati
est professeur d'économie
à l'université Paris-Diderot.

Montée de la relation de service et essor des achats en ligne sont deux des mutations majeures de la société de consommation. Les commerces de détail doivent réagir. Une interview de Philippe Moati.

Propos recueillis
par **Boris Chabanel**.

Dans votre dernier ouvrage, *La Nouvelle Révolution commerciale*, vous expliquez que la relation de service tend à se diffuser à l'ensemble des entreprises. Qu'en est-il dans le secteur du commerce ?

L'affirmation de l'économie de service ne renvoie pas seulement à la montée de la consommation de services par les ménages. Elle se traduit plus largement par un renouvellement profond de l'articulation entre l'offre et la demande. Sur des marchés de grande consommation de plus en plus concurrentiels, les industriels et, plus récemment, les enseignes du commerce, prennent conscience

susceptibles de leur apporter pour répondre à leurs besoins et à leurs attentes. Cette diffusion du paradigme de la relation de service est ainsi au cœur du basculement qui s'opère progressivement depuis la fin des trente glorieuses vers une économie pilotée par l'aval, c'est-à-dire par la demande.

S'agissant du commerce, les acteurs sont tous plus ou moins conscients que leur modèle est en train de prendre l'eau, qu'il est désormais nécessaire de s'écarter d'une conception assez basique de leur métier — acheter des produits pour les revendre —, pour s'approcher d'une posture servicielle. Ces dernières années, ce renforcement de l'orientation-client s'exprime notamment par l'affirmation de stratégies de segmentation/différenciation fondées sur des modèles économiques à plus forte valeur ajoutée. Les grandes enseignes sont entrées dans un processus de diversification de leurs concepts de magasins. Elles s'efforcent désormais d'exploiter les marchés de masse au travers d'une addition de concepts s'adressant chacun à un segment de consommateurs. Les exemples sont multiples, dans l'alimentaire — Carrefour, Monoprix, etc. — comme dans le non alimentaire — H&M, Zara, etc.

On peut penser que cette évolution donne une importance accrue aux relations directes avec le consommateur et donc à l'économie de proximité ?

La proximité relationnelle prend effectivement une importance croissante dans la création de valeur et la compétitivité des enseignes. Toutefois, cet impératif implique-t-il une proximité physique ? Cela ne va pas de soi. La question cruciale ici est de savoir comment proposer une relation de service à la masse des consommateurs tout en restant dans un modèle économique compatible avec les mar-



que la clientèle devient un actif stratégique qu'il faut s'attacher à fidéliser en s'assurant de sa satisfaction. Ce qui est en jeu désormais, c'est leur aptitude à « rendre service » à leurs clients, c'est-à-dire à s'intéresser aux effets utiles qu'elles sont

chés de grande consommation. L'évolution vers le sur-mesure de masse passe par une industrialisation de la relation de service. À cet égard, le recours aux technologies numériques apparaît comme un levier de productivité incontournable.

Amazon est un très bon exemple ! Il a une réputation d'excellence en matière de relation clients alors que celle-ci repose très peu sur une interaction humaine. La qualité de l'accompagnement du processus d'achat repose ici sur l'automatisation des différentes composantes du service (information, conseil, commande, paiement, li-

L'évolution vers le sur-mesure de masse passe par une industrialisation de la relation de service.

vraison). Par exemple, les suggestions d'achat qui sont faites aux consommateurs durant leur navigation sur le site s'appuient sur des algorithmes de *profiling* particulièrement puissants. À l'ère du *Big Data*, on peut penser que ces outils ne vont cesser de gagner en pertinence.

Ce type d'évolution témoigne d'une proximité relationnelle inédite entre les grandes enseignes et les consommateurs, une proximité qui peut apparaître à certains égards comme de l'anti-proximité physique. En même temps, pour tempérer ce que je viens d'exposer, certaines dimensions de la relation de service imposent encore une proximité physique, voire des relations en face à face.

Pourquoi la proximité reste-t-elle importante ?

D'une manière générale, je pense que la trajectoire qu'a connue la banque ces dernières années nous donne une bonne image de la direction dans laquelle on va. Elle nous montre en effet qu'une grande partie des tâches peuvent être automatisées et confiées au client *via* les distributeurs automatiques de billets et, plus récemment, les services en ligne. Ce qui conduit à une redéfinition du rôle des agences, celles-ci ayant de plus en plus vocation à proposer des services à plus forte valeur ajoutée, délivrés par des conseillers en capacité de proposer des offres personnalisées, sur la base d'une connaissance précise de l'historique et des besoins des clients.

À mes yeux, le principal enseignement des évolutions du secteur bancaire est que la diffusion du paradigme de la relation de service au commerce semble surtout se traduire par une densifica-

tion des relations *online* entre les enseignes et les consommateurs, et des relations physiques moins fréquentes, mais à plus forte valeur ajoutée. Cela a et aura nécessairement un impact sur les concepts, les formats, le nombre et la localisation des points de vente du commerce.

L'essor de l'e-commerce menace-t-il le commerce physique ?

Après une phase de panique où les acteurs anticipaient une énorme percée de l'e-commerce, la croyance collective actuelle fait la part belle aux stratégies cross-canal. Elles auraient la vertu de lever la concurrence entre canal physique et canal numérique, qui seraient avant tout complémentaires. Je ne crois pas un instant à cette nouvelle vision. L'achat en ligne avec livraison à domicile ou dans des points relais continue de progresser vigoureusement. Or, dans un contexte où les marchés de consommation grand public stagnent, la progression de l'e-commerce se fait nécessairement au détriment des magasins. On peut donc s'attendre à une profonde restructuration de l'appareil commercial physique à l'avenir du fait du recul de l'activité commerciale en magasins et de l'accumulation de surcapacité en matière de surfaces de vente puisque celles-ci continuent encore aujourd'hui de croître fortement. Le recul du chiffre d'affaires par mètre carré se traduira tôt ou tard par une augmentation des taux de vacance, des friches commerciales et enfin des disparitions d'enseignes.

La puissance des grandes enseignes ne leur confère-t-elle pas un avantage sur les commerces indépendants ?

Par définition, les logiques de relation de service, de positionnement sur des segments précis de consommateurs, ont toujours constitué la manière dont les petits commerces pouvaient trouver une place sur le marché. De ce point de vue, l'époque n'a jamais été aussi favorable aux commerçants indépendants de proximité. Toutefois, l'autre nouveauté de la période actuelle est que les grandes enseignes entendent elles aussi développer des stratégies de niche, en investissant davantage les centres-villes, espaces privilégiés du petit commerce jusqu'ici. Et cette bascule des grands acteurs vers le commerce de précision peut effectivement être perçue comme une menace pour les petits commerçants. Un enjeu clé pour ces derniers est d'être en capacité de mobiliser les nouveaux outils permettant de saisir les opportunités de l'industrialisation de la relation de service et du commerce en ligne. On les voit mal en effet construire seuls des plateformes servicielles cross-canal combinant biens et services, *online* et magasin. C'est sans doute là-dessus qu'ils ont besoin d'être soutenus par la collectivité, pour les aider à se mettre en réseau et à développer des outils communs. ●

CROSS-CANAL

Système de vente qui consiste à situer le consommateur au cœur de plusieurs canaux commerciaux.

● *La Nouvelle Révolution commerciale*, Philippe Moati, Odile Jacob, 2011.



ILS PRÉFÈRENT LE FAIRE À PLUSIEURS

covoiturage
GRANDLYON

Partager un véhicule c'est aussi
partager une idée commune.

www.covoiturage-grandlyon.com

TÉLÉCHARGEZ



L'APP MOBILE

NATIVE | DAMEL | GORHAM



GRANDLYON
MÉTROPOLE INTELLIGENTE

LES MOBILITÉS COMME MODÈLE D'ÉVOLUTION

Bruno Marzloff est sociologue et prospectiviste. Il anime le cabinet Chronos.

Les mobilités sont les meilleures vitrines d'une ville servicielle. On y observe à la fois une offre, qui ne cesse de s'enrichir par le truchement des services, et des processus de dialogue qui s'instaurent, avec les usagers au centre. L'invention est partout et les mobilités sont bien mieux servies.

Le jour de mai 2006 où Vélo'v fut livré à Lyon, le système informatique de l'opérateur eut du mal à suivre tant les Lyonnais se précipitèrent massivement vers les vélos en libre-service. Pourquoi ? Parce qu'ils avaient eu le temps d'intégrer cette offre qu'ils voyaient se construire sous leurs yeux depuis quelques mois. Ils ont dès lors adopté spontanément cette commodité qui participait de leurs organisations de déplacement et facilitait leur mobilité.

Cette dernière est sans doute le champ où la confrontation entre l'offre innovante et l'agilité

d'adaptation de ceux-ci. Tous appellent l'attention des acteurs publics pour à la fois consolider des pratiques vertueuses et s'extraire de la fuite en avant d'une demande de transport motorisé, en large partie subie. On observe à cette occasion la stabilisation, voire, l'inversion d'une logique infrastructurelle de transport, pour laquelle les ressources s'assèchent, au bénéfice d'une affirmation servicielle du service public. L'opportunité s'offre alors d'élaborer des outils neufs de dialogue avec ses citoyens. Cette ville servicielle trouve là une expression tangible. Par ailleurs, ses applications à d'autres domaines, comme les maîtrises de l'énergie, de l'eau ou des déchets, sont déjà engagées.

La première piste renvoie à l'optimisation de l'existant par la continuité servicielle, soit la promesse d'une fluidité du parcours physique. La multimodalité, c'est-à-dire l'arbitrage vers le mode de transport le plus efficace par rapport à l'occurrence de mobilité, y participe. L'intermodalité également ou, dit autrement, la combinaison la plus intelligente des modes proposés. Le succès de ces optimisations passe par une information fluide, en temps réel et circonstanciée. Les applications numériques et la mobilisation généralisée des données, publique, privée et personnelle, sont là pour cela. Optimod Lyon est sur cette veine qui entremêle dans une même base l'intégralité des offres existantes et leurs articulations. Les applications Waze ou Google Maps participent aussi de cette fonction de continuité.

La seconde famille de services renvoie au développement des modes actifs — la marche et le vélo —, attendu par les usagers. Ce projet se pense en com-

On observe l'inversion d'une logique infrastructurelle de transport au bénéfice d'une affirmation servicielle.

de la demande est le plus spectaculaire, celui où la ville servicielle se construit de manière la plus évidente. Cette démarche itérative conduit à réfléchir en permanence sur les services de mobilité, ce qu'ils changent dans le quotidien des citoyens, ce qu'ils transforment dans la ville. Elle conduit aussi à s'interroger sur le processus de construction de la ville servicielle et sur son modèle.

Des citoyens très adaptables

Quatre grands axes dessinent la suite servicielle dans ce secteur. Tous reposent sur son appropriation par les citoyens et l'immense capacité



↑ Station de recharge Nissan Houston Texas.

plément ou au détriment des modes motorisés, souvent congestionnés. Ce service est à l'œuvre par l'aménagement *ad hoc* des espaces de circulation et une ponction progressive sur l'espace de la voiture. Il se consolide également en matière d'informations.

Le troisième axe de services, les partages, (dit comodalité, en matière de mobilité) conduit à mutualiser l'offre de transport. Vélo'v en est à l'origine à Lyon, mais on pense aussi aux offres d'autopartage et de covoiturage (le Grand Lyon a développé en la matière une offre spécifique dont

l'audience ne cesse de croître). Ce secteur appelle aussi des services particuliers. Les configurations de places de marché explorent toutes les variétés possibles de partage : offres de flottes publiques, ajustements directs entre particuliers, exploitation de flottes d'entreprise. L'objectif est toujours le même. Il revient aux concertations de divers acteurs de faire croître les volumes des deux parties pour augmenter ce gisement considérable de productivité des usages.

Une quatrième famille de services de mobilité se développe. Elle est plus surprenante. La démobilité est l'art d'éviter des déplacements quand une solution de substitution se propose. Cette démarche paraît contradictoire avec une logique de croissance des mobilités motorisées en place depuis plus d'un siècle. Il s'agit d'éviter des excès de déplacements devenus insupportables pour beaucoup. Pour les salariés éloignés de leur travail et contraints à des parcours chronophages et souvent épuisants. Pour les collectivités, dont la charge financière des transports devient insupportable. Pour les entreprises, qui subissent l'absentéisme, les retards, la fatigue de leurs salariés liés à cette inflation, donc un épuisement inutile et une perte de productivité.

Cette piste trouve sa résolution dans la formulation de services et d'espaces partagés de travail à distance. On pense bien sûr au réseau des Smart

La « démobilité », l'art d'éviter des déplacements quand une solution de substitution se propose.

• « Pourquoi la ville sera servicielle? », l'article de Bruno Marzloff écrit pour *Millénaire 3* en 2011. millenaire3.com/M3-n8/p63

Work Centers d'Amsterdam. La ville dispose désormais dans sa périphérie d'une centaine de télécentres. On y vérifie les bénéfices attendus et notamment une réduction, selon leur responsable, de 20 % des congestions routières. La même pression se renforce aux frontières de l'Île-de-France. Au point que Gares & Connexions, la filiale gares de la SNCF, a lancé au mois d'avril 2014 un appel aux investisseurs et aux promoteurs immobiliers afin de formuler des réponses pour soulager ces déplacements. Ils représentent en moyenne deux heures vingt par jour liées au travail pour les commutants de la seconde couronne.

La bascule de l'objet au service, qui se dessine, vise à une économie drastique des ressources, à un apaisement des mobilités et à une maîtrise des usages. Cette démarche innovante impose une dialectique entre les infrastructures existantes, l'aire numérique urbaine et les usages. Ce sont les services

qui officient. Dans le même temps, l'architecture des services bouleverse le jeu des acteurs et leur gouvernance. L'implication des usagers y est incontournable. La ville servicielle, c'est une philosophie de la ville qui se repense.

20 % de congestion routière en moins grâce aux télécentres d'Amsterdam.



Lucie Verchère
est chargée de mission « temps et services innovants » au Grand Lyon. espacedestemps.com

RÉPONDRE À DES TEMPS ÉCLATÉS ET COMPLEXES

Depuis une quinzaine d'années, les rythmes éclatés, désynchronisés, continus 24h/24 et 7j/7, ont eu des répercussions importantes sur la mobilité.

La mise en place de la réduction du temps de travail a changé la donne temporelle, comme le précise l'enquête Keoscopie réalisée au téléphone par l'opérateur de transport Keolis en 2007, à partir de plus de 18 000 journées de déplacements dans 11 pôles urbains.

Les heures de pointe se sont lissées, en particulier celles du soir : 37 % de la population déclare commencer ou finir son travail en dehors des heures de pointe, contre 35 % aux horaires plus traditionnels. 60 % des salariés n'ont pas les mêmes horaires de travail selon les jours de la semaine et les durées de travail sont variées durant la semaine puisque 50 % travaillent du lundi au vendredi, tandis que 10 % travaillent en plus le samedi et 4 % le week-end. Si l'on veut que l'usager fasse évoluer ses pratiques de mobilité vers des habitudes plus durables, la collectivité doit aussi intégrer ces contraintes, les diagnostiquer finement et proposer une offre adaptée à la complexité des modes de vie. Il serait vain de faire l'économie d'une telle approche si l'on veut viser un réel changement dans les comportements de mobilité. Face à une telle complexité, la seule

approche par l'offre est beaucoup trop réductrice. Ainsi, les opérateurs de mobilité et les autorités organisatrices de transports doivent proposer une offre de services la plus multimodale possible, dans laquelle l'usager va venir piocher, tout en étant la plus incitative à utiliser d'autres modes que la voiture solo. Puisqu'on ne fait pas les mêmes choses selon les jours de la semaine, on ne va pas se déplacer de la même manière, en utilisant le même mode. Ainsi, une même personne peut utiliser sa voiture personnelle le lundi, prendre un vélo le mardi pour aller travailler parce qu'il fait beau, covoiturer avec son voisin le jeudi car leurs rythmes s'accordent, et profiter de l'offre de transports en commun les autres jours.

Coller aux réalités des utilisateurs passe nécessairement par l'intégration de la notion de « bouquet de services de mobilité » dans les réflexions stratégiques.

37 %

de la population déclare commencer ou finir son travail en dehors des heures de pointe.

60 %

des salariés n'ont pas les mêmes horaires de travail selon les jours de la semaine.

À L'ORIGINE, LES POINTS D'INFORMATION...

Didier Vanoni
est sociologue au sein
du bureau d'études Fors
– Recherche sociale.

La vocation principale des Points Information Médiation Multi Services (Pimms) est de faciliter l'accès aux services publics des populations fragiles. Nés il y a vingt ans à Lyon, ils visaient déjà à adapter les services publics.



Initiative lyonnaise qui tend à essaimer sur le territoire national, les Pimms sont nés en 1995, dans le quartier des États-Unis à Lyon, de la volonté et de la réflexion communes de cadres d'entreprises de service public (EDF-GDF, France Telecom-Orange, La Poste, SNCF, Keolis et Véolia Eau). Constatant la dégradation des liens entre leurs services et une partie de leur clientèle, ils ont souhaité créer une structure de proximité, destinée à améliorer les services rendus et les relations avec la population. Pour ces entreprises, soumises à une obligation de service public, il s'agissait de véhiculer une image d'entreprise socialement responsable tout en s'inscrivant dans un mouvement plus large d'amé-

lioration de la qualité de service et d'adaptation des moyens affectés aux territoires prioritaires selon la politique de la Ville. C'est ainsi que, parallèlement aux Pimms, d'autres formes de structures de proximité ont pu se développer sous le nom générique de Maisons de services publics.

Continuité, égalité, neutralité

Le mouvement continu de privatisation des entreprises publiques a profondément modifié leur rapport à la clientèle avec un abandon de l'accueil physique du client, jugé trop coûteux, progressivement remplacé par la relation à distance. Afin d'éviter une rupture avec toute une partie de leur clientèle et de faire face à certaines difficultés — impossibilité d'échanger et de mettre en place des propositions d'échelonnement de paiement, par exemple —, les entreprises ont trouvé dans les Pimms un moyen de développer les relais de proximité avec les publics en difficulté. En ce sens, les Pimms permettent la continuité, l'adaptation aux progrès techniques et à l'évolution de la demande sociale, l'égalité de traitement pour tous et la neutralité. Ils préservent quelques-uns des principes fondamentaux du service public.

Au-delà de l'activité tournée vers les entreprises, qui représente un peu moins de la moitié des motifs d'accueil enregistrés, les Pimms sont conçus comme des lieux d'accueil ouverts à tous, destinés à faciliter l'accès aux services en développant un accueil généraliste et polyvalent. Cette proximité est aussi bien géographique, par une implantation des Pimms là où vivent les publics défavorisés, que sociale, grâce à l'écoute et à l'empathie.

Bien plus que de la médiation

Il existe ainsi une gamme d'activités proposées par les Pimms en dehors des entreprises, qui se développe autour de différents services. Elle comprend

l'information, le conseil et l'orientation pour tout type de demandes ; le rôle d'écrivain public ; la médiation directe par téléphone entre l'usager et le service ; la médiation par Internet (pointage Asse-dic, extrait de naissance, Caf). En outre, certains Pimms se sont vu confier, par les services de la préfecture, un accompagnement dans le montage des dossiers de naturalisation.

L'ensemble de ces tâches et fonctions indique que l'utilité de ce service de proximité ne se limite pas à la médiation réalisée auprès des usagers et à l'aide qui leur est apportée. Les Pimms déchargent réellement les services publics et les entreprises d'une partie de leurs tâches d'accueil et de traitement des réclamations. Sans se substituer aux services existants, mais en leur permettant de se recentrer sur leur cœur d'activité, ils favorisent ainsi la productivité des services publics.

Cette proximité a permis également de mieux connaître les publics en difficulté et a conduit les entreprises à mieux cibler leurs interventions en développant la médiation sortante, qui consiste à « aller vers » le client en se rendant directement à son domicile. Cette mission permet à l'entreprise de recouvrer ses impayés et de mettre en place un accompagnement social en renouant des liens avec des personnes isolées, fragilisées et parfois inconnues des services. La médiation sociale dans les Pimms a, de fait, une vocation générale, d'amélioration de l'accès aux droits sociaux, qui peut limiter les phénomènes de « non-recours ».

Un risque de dépendance des bénéficiaires

À force de pousser l'adaptation du service aux caractéristiques du public, les Pimms pourraient avoir comme effet négatif de maintenir les personnes en difficulté dans leur statut d'exclus. Les agents médiateurs des Pimms se heurtent, dans la pratique, à la difficile responsabilisation de personnes qui peinent à s'émanciper des repères pris dans leur quartier. Les promoteurs des Pimms lyonnais avaient cependant, dès l'origine, anticipé les risques réels de dépendance vis-à-vis de ce service, et de spécialisation de ses bénéficiaires. Ce que veulent contrebalancer la neutralité des lieux d'accueil, dont la conception se voulait non stig-

matissante — ni guichets ni administrations, mais « lieux ouverts » —, et des implantations si possible à l'extérieur des quartiers et dans des zones de flux. Par ailleurs, le caractère généraliste de l'accueil et l'activité tournée vers les entreprises contribuent au brassage des publics et permettent de considérer que les Pimms participent au désenclavement

Sans se substituer aux services existants, les Pimms favorisent la productivité des services publics en leur permettant de se recentrer sur leur cœur d'activité.

social des quartiers. Cependant, il est évident que cette volonté de désenclavement portée par les seuls Pimms reste insuffisante du fait de leur vocation à ne proposer qu'un premier accueil, des aides diverses et une orientation. Il reviendrait à l'ensemble des parties prenantes de la ville servicielle de prendre la mesure de la dimension « inclusive » que doivent intégrer leurs relations aux usagers, *a fortiori* si ceux-ci sont socialement défavorisés.

-

Obligation de service public des entreprises

Elle est issue de la loi du 10 février 2000 relative à la modernisation et au développement du service public d'électricité, et de celle du 31 décembre 2003 relative à l'obligation de service public des télécommunications.

LES PIMMS, DE MULTIPLES SERVICES AUX CLIENTS

Généralistes sur leurs territoires, les Pimms (Point Information Médiation Multi Services) développent une activité multiservice destinée à pallier certaines difficultés que peuvent rencontrer les populations fragiles dans leur vie quotidienne et dans leurs relations aux institutions et aux services publics. Ils informent sur les produits et services des

opérateurs de services publics (horaires des bus, qualité de l'eau, horaires d'ouverture des agences des bailleurs ou des fournisseurs d'eau, de gaz ou d'énergie, des bibliothèques). Ils expliquent les modalités de facturation ou l'utilisation d'un mandat postal, ils peuvent apporter des conseils en matière de gestion du budget familial, de maîtrise de la consommation d'énergie. Ils peuvent aussi orienter vers le bon interlocuteur (assistantes sociales, conseillers emploi) et, en agissant parfois en médiateurs, aider à la résolution des

conflits liés à la vie quotidienne. Le lieu d'accueil offre un accès à Internet et permet de vendre des produits de base des entreprises partenaires : timbres, tickets de transports en commun, billets de train. Outre cette vocation principale, ils ont aussi pour objectif la création d'emplois et de parcours de professionnalisation vers l'emploi durable et qualifié.

Pour plus d'informations : Pimms.org



ÉCONOMIE COLLABORATIVE : L'ARCHIPEL DES PARTAGES

Émile Hooge

est consultant au sein
du cabinet d'études
et de conseil Nova 7 à Lyon.

Les bénéfiques économiques, environnementaux et sociaux des nouvelles pratiques collaboratives commencent à être bien identifiés par les territoires et leurs habitants — d'où un grand succès. On connaît moins les risques de dérives, et surtout le nouveau positionnement que cela implique.

L'économie collaborative et ses nouveaux modèles bouleversent les pratiques classiques de production et de consommation. Consommation collaborative, transactions *peer to peer* (P2P), économie de la contribution ou économie du partage : il s'agit bien de nouvelles manières de créer de la valeur qui constituent des alternatives aux mo-

Elles transforment la manière dont la ville produit des services pour ses habitants et usagers. Finies les oppositions binaires entre service public et service marchand, entre la gestion en régie et la délégation de service public : les citoyens deviennent eux aussi des acteurs à part entière de la ville servicielle en se rendant des services entre eux, en mode de pair à pair !

Finies les oppositions binaires entre service public et service marchand, entre la gestion en régie et la délégation de service public : les citoyens deviennent eux aussi des acteurs à part entière en se rendant des services entre eux, en mode de pair à pair !

Des relations plus horizontales

Les pratiques de l'économie collaborative concernent de nombreuses facettes de la vie quotidienne des habitants et usagers de la ville : leur mobilité, leurs pratiques touristiques, leur manière de consommer et de s'alimenter, leurs lieux de travail, la façon dont ils gagnent, prêtent ou empruntent de l'argent. Même si les échanges entre voisins existent depuis des centaines d'années, l'économie collaborative prend de l'ampleur dans les villes grâce aux technologies d'Internet qui facilitent la mise en relation de très grands nombres de personnes qui ne se connaissaient pas, sur des plateformes ou des réseaux sociaux. Le point commun aux différents modèles (lire l'encadré page 71) est la mise en réseau d'une multitude d'individus, dans des relations plus horizontales, où chacun peut tour à tour être vendeur et acheteur, producteur et consommateur, contributeur et utilisateur. On sort ainsi d'une économie fondée sur des relations bilatérales entre l'entreprise qui produit et l'individu qui consomme.

dèles que l'on connaît. Le développement d'Airbnb bouscule le monde de l'hôtellerie et du tourisme, BlaBlaCar fait concurrence à la SNCF ou même aux compagnies aériennes, Castorama se lance dans le troc d'heures de bricolage entre particuliers pour fidéliser sa clientèle, les banques observent avec attention les initiatives de *crowdfunding* et de nombreuses industries s'interrogent sur la portée des sites comme Leboncoin.fr où se revendent d'occasion les biens qu'ils fabriquent, jusqu'aux voitures ou aux maisons.

Si ces pratiques émergentes ont un effet disruptif sur un grand nombre de secteurs économiques, elles ont aussi un impact profond sur les territoires.

Ces échanges de pair à pair se développent rapidement grâce à l'émergence de nouveaux intermédiaires : des places de marchés de grande

CROWDFUNDING

Financement participatif, où des particuliers prêtent ou donnent de l'argent à d'autres particuliers pour leur permettre de réaliser leurs projets.

envergure pour faciliter les transactions entre particuliers, des structures (entreprises, coopératives, associations) pour organiser la mutualisation de ressources, et toutes sortes de plateformes pour gérer la mise en relation des individus, garantir la confiance et faciliter les paiements.

Un bénéfice économique pour les territoires

Pour tous les habitants du territoire, le premier bénéfice est économique : des microtransactions peuvent se multiplier et permettre aux uns et aux autres d'accéder à des biens ou services à des prix abordables, ou de profiter de petits revenus supplémentaires et donc d'un surcroît de pouvoir d'achat. La plus-value des plateformes de l'économie collaborative est de réduire les coûts des transactions et donc de faciliter l'accès de tous à ces pratiques. Pour un habitant, c'est beaucoup plus facile aujourd'hui de trouver des personnes fiables à qui louer sa voiture grâce à des services comme Ouicar ou Drivy. Il a davantage confiance et peut gagner des centaines d'euros par mois en

services des compagnies de taxis et ceux d'Uber ou de Djump. Mais d'autres craignent une concurrence déloyale et cherchent à protéger les acteurs en place. Un bel enjeu de régulation !

Une meilleure utilisation des actifs dormants

Un autre bénéfice pour le territoire concerne la meilleure utilisation des « actifs dormants », ces fameuses perceuses qui ne servent qu'une fois par an, ces véhicules stationnés 90 % de la journée, ces chambres d'amis qui restent vides toute la semaine, ces garages inoccupés dix heures par jour, etc. Du point de vue des individus qui possèdent ces biens, il serait tout à fait possible de mieux les valoriser pour en tirer profit en les louant. Ou peut-être même que, au lieu de les acheter pour soi tout seul, il faudrait les mutualiser ?

Du point de vue de la planète, si l'on utilisait de manière plus efficace ces biens, on aurait besoin d'en fabriquer moins (sous réserve qu'ils soient conçus pour une utilisation plus intensive et qu'ils ne se dégradent pas plus vite). La mise à disposition de flottes de véhicules en libre-service (voitures ou vélos) commence à explorer cette voie de manière pertinente, mais il y a aussi des opportunités énormes en matière d'utilisation d'espaces sous-exploités dans la ville pour permettre à des gens de se loger, de travailler ou de pratiquer des loisirs. Du point de vue de la collectivité publique, ces modèles permettent donc de repenser la manière de fabriquer la ville, avec plus de services et moins d'infrastructures, avec plus de participation des habitants et moins de démarches décidées d'en haut.

Une valeur ajoutée sociale et humaine

Même si ce n'est pas leur motivation première, la plupart des personnes qui pratiquent l'économie collaborative évoquent les liens qui sont créés : partage d'un bon moment, de savoir-faire ou d'expériences... À des degrés d'intensité divers, des communautés de pratiques et d'intérêt se créent autour du troc d'objets, du covoiturage ou de l'utilisation d'un espace de travail partagé. Et même sur les plateformes Internet, des mécanismes de confiance réciproque se développent et rendent possibles des transactions entre des personnes qui ne se connaissent pas ou presque pas. Certains

Des perceuses qui ne servent qu'une fois par an, des véhicules stationnés 90 % de la journée, des chambres d'amis qui restent vides toute la semaine, etc.

touchant un plus grand nombre de « clients » potentiels. Globalement, ces échanges de biens et de services entre particuliers enrichissent l'offre de la ville servicielle. Aux côtés des services publics traditionnels et des prestations d'entreprises privées, cette multitude d'activités en mode pair à pair complète l'existant en proposant des niveaux de qualité, de prix et de flexibilité différents, accessibles à de nouvelles catégories de consommateurs. Cette nouvelle catégorie d'offres, plus souples et ajustables, permet aussi à la ville de répondre à des pics de demandes, quand l'offre classique ne suffit plus. Ainsi, certains territoires voient bien l'intérêt de la complémentarité entre l'hôtellerie classique et les microlocations d'Airbnb, ou bien entre les

L'EXPÉDITION SHAREVOLUTION

La Fing (Fédération pour l'Internet nouvelle génération) et OuiShare mènent, depuis 2014, un projet de recherche et développement pour explorer les frontières de l'économie du partage et de la consommation collaborative :

- Quel portrait de l'offre existante et quels modèles économiques de cette économie ?
- Quelles motivations du côté des consommateurs et quels moteurs du partage ?
- Quelles tendances, quelles controverses, quelles tensions ?
- Dans quels domaines, quels secteurs, la consommation collaborative pourrait-elle se développer demain ?

Avec le soutien de l'Ademe, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, EDF R&D, la Région Nord-Pas-de-Calais et Renault.

Lisez l'interview de Flore Berlingen, cofondatrice de OuiShare (*Millénaire3*, 2013) millenaire3.com/M3-n8/p68

Écoconception

Considère toutes les étapes du cycle de vie d'un produit (fabrication, distribution, utilisation, valorisation finale), qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service, de manière à limiter ses impacts sur l'environnement.

Recyclage

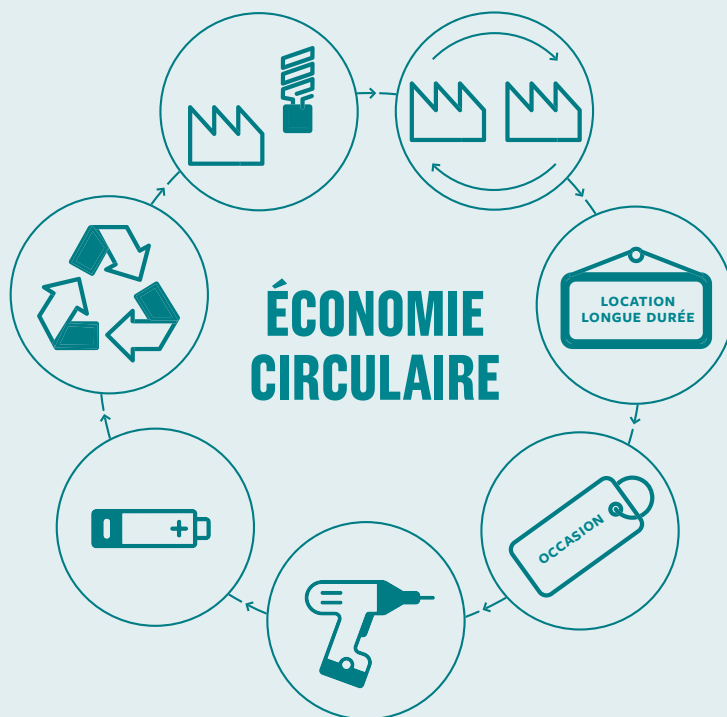
Permet de récupérer les matières premières d'un produit qui n'a trouvé aucun autre usage, pour les réutiliser dans la fabrication de produits nouveaux.

Réutilisation

Consiste à utiliser un objet pour un autre usage que celui qui était prévu au départ ou à démonter des produits afin de récupérer les pièces en état de fonctionnement pour les revendre.

Réparation

Donne une vie supplémentaire aux biens en panne ou abîmés, ce qui permet de prolonger leur durée d'usage.



Écologie industrielle et territoriale

Mode d'organisation entre opérateurs économiques d'un territoire consistant à optimiser la circulation et les besoins en énergie et en ressources naturelles par l'échange et la mutualisation.

Économie de fonctionnalité

L'achat du service et de la fonction se substitue à l'achat du produit. Les produits sont alors conçus pour s'adapter à la demande de manière évolutive, et être éventuellement réutilisés par plusieurs utilisateurs successifs.

Réemploi

Permet de remettre dans le circuit économique des biens qui ne correspondent plus aux besoins du consommateur ou du propriétaire initial.

considèrent même que ces pratiques peuvent devenir des « tremplins vers l'implication dans la cité » en développant une forme d'*empowerment* (ou « pouvoir d'agir ») qui invite chaque individu à devenir autant producteur que consommateur des services de la ville.

L'enjeu de la qualité du service

Le principal frein au développement de cette économie, surtout si elle se traduit par des transactions marchandes, c'est le doute qui plane quant à la qualité des biens ou services échangés. Est-ce que le vélo d'occasion que je vais acheter sur Internet est vraiment en bon état ? La personne avec qui je vais faire un trajet en covoiturage est-elle fiable et va-t-elle être à l'heure ? Est-ce que l'hôte qui m'héberge ou m'accueille pour un repas va être sympathique ? N'y a-t-il pas des problèmes de sécurité ? Dans l'économie classique, les rôles du vendeur et du client sont clairement établis et le niveau de qualité auquel on peut s'attendre est relativement bien connu de tous (même si ce n'est pas toujours le niveau de qualité que l'on obtient), alors que dans des échanges entre particuliers il n'y a pas de professionnels reconnus, de normes de qualité, de service après-vente... Que l'on soit vendeur ou acheteur, prestataire ou usager, on a pourtant besoin de s'accorder sur un niveau de qualité, de se rassurer sur le degré de fiabilité de son interlocuteur et de faire

confiance à l'autre. Toutes les grandes plateformes de consommation collaborative ont bien compris cet enjeu et font beaucoup d'efforts pour garantir la qualité des services (assurances, transactions sécurisées, service après-vente, accompagnement et professionnalisation des individus) et construire la confiance entre leurs consommateurs/produ-

Développer l'économie collaborative sur un territoire, cela va de pair avec la diffusion d'une culture du partage et de nouveaux rapports de confiance entre les individus, mais aussi avec la capacitation de chacun et le renforcement de l'esprit entrepreneurial.

teurs par des systèmes de réputation et d'identité en ligne (systèmes de notation propres à chaque plateforme, ou systèmes transversaux comme TrustCloud ou Traity). Pour une collectivité locale, il pourrait être intéressant de se pencher sur une déclinaison territorialisée de plateformes de réputation ou d'identité numérique, sur des dispositifs de formation ou de professionnalisation des habitants, ou sur une logique de labellisation de services collaboratifs locaux.

L'enjeu de l'ancrage territorial

Développer l'économie collaborative sur un territoire, cela va de pair avec la diffusion d'une culture du partage et de nouveaux rapports de confiance entre les individus, mais aussi avec la capacitation de chacun et le renforcement de l'esprit entrepreneurial. Chaque habitant, à son échelle, peut ainsi créer de la valeur en mettant en vente des objets d'occasion sur Leboncoin.fr ou en proposant un trajet en covoiturage... Pour aller dans ce sens, Anne-Sophie Novel, dans *La Vie share: mode*

cer la diversité des offres de la ville servicielle, etc. Le projet CoCoTe (Consommation collaborative en territoires) du conseil général de la Loire avec l'association Zoomacom est intéressant dans cette perspective, car il vise à développer des dispositifs de consommation collaborative au service des territoires, à partir d'un diagnostic local et d'une bonne articulation entre des plateformes globales et des projets qui émergent des communautés locales, dans une logique de biens communs. En Bretagne, l'association Collporterre œuvre dans une logique similaire pour accompagner les démarches collaboratives sur les territoires.

L'enjeu de l'équité

Il s'agit de permettre à tous habitants du territoire de participer à ces pratiques de partage et de collaboration, en évitant de créer de nouvelles segmentations de la société. Segmentation par le haut en mobilisant uniquement ceux qui sont équipés de smartphones, qui sont adeptes de la consommation « responsable » et qui contribuent spontanément à la vie de la cité. Segmentation par le bas en valorisant ces services collaboratifs comme des offres « au rabais » ciblant les personnes qui sont exclues de l'économie traditionnelle et de la société de consommation. En soutenant des pratiques de consommation collaborative sur son territoire, une collectivité territoriale risque de susciter des effets rebonds, où les gains de pouvoir d'achat obtenus sont aussitôt redépensés dans une logique d'hyperconsommation... Le deuxième risque est d'attendre que ces services entre pairs se substituent aux mécanismes classiques de la solidarité locale, voire à certains services publics. On pourrait aller jusqu'à un désengagement des acteurs publics qui compteraient sur les communautés d'habitants pour se prendre en charge elles-mêmes, avec toutes les dérives possibles de la *big society* britannique. Afin d'assurer un développement équitable et responsable de l'économie collaborative sur son territoire, un engagement politique de la collectivité est certainement nécessaire. À ce propos, la ville de Séoul est souvent citée comme exemple, tant le projet Sharing City est ambitieux et concerne de très nombreuses facettes de la vie quotidienne locale. Mais sans aller jusqu'à un tel niveau d'engagement des pouvoirs publics, la collectivité se doit de jouer un rôle de régulation (comme la municipalité d'Amsterdam, qui a mené une négociation très proactive avec Airbnb pour obtenir un accord gagnant-gagnant autour du logement), voire d'intervention, comme le Grand Lyon, qui a choisi de développer sa propre plateforme de covoiturage afin d'en maîtriser les effets et de contribuer à atteindre les objectifs de son Plan de déplacement urbain.

On pourrait aller jusqu'à un désengagement des acteurs publics qui compteraient sur les communautés d'habitants pour se prendre en charge elles-mêmes, avec toutes les dérives possibles.

d'emploi, propose des conseils concrets pour aider les novices à entrer dans l'ère de l'économie collaborative.

Cependant, développer les pratiques ne suffit pas pour en tirer tous les bénéfices, encore faut-il ancrer localement les richesses ainsi créées, générer des emplois ou sécuriser ceux qui travaillent dans cette économie collaborative. Les risques sont que la valeur produite échappe en partie au territoire et soit captée par les plateformes globales, que les communautés ne s'identifient pas au territoire et que les nouveaux emplois soient précaires. C'est pourquoi une collectivité locale devrait notamment s'interroger sur la manière de réguler l'activité locale des grandes plateformes globales de mise en relation (type Airbnb, BlaBlaCar, Uber, Oucar), sur l'opportunité de développer des plateformes de ce type à l'échelle territoriale pour que la valeur soit réinvestie localement, sur la possibilité de dynamiser un écosystème entrepreneurial local autour de ces pratiques collaboratives pour renfor-

- « Jardins collectifs urbains: leviers vers la transition? » Cyrielle Den Hartigh, *Mouvements*, 2013/3 n° 75, cairn.info/revue-mouvements-2013-3-page-13.htm
- *La Vie share: mode d'emploi*, Anne-Sophie Novel, éditions Alternatives, collection Manifestô, 2013.
- Projet CoCoTe movilab.org/index.php?title=La_consommation_collaborative_au_service_des_territoires
- Association Collporterre collporterre.org
- Projet Sharing City de Séoul sustainablecities.eu/local-stories/seoul-city



LES QUATRE FAMILLES DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Les marchés de redistribution

Ils permettent l'achat/vente de biens d'occasion, le troc ou le don. Par exemple : Leboncoin, ebay, Videdressing, Freecycle, Yerdle.

Les plateformes d'accès partagé

Elles facilitent les microlocations entre particuliers, privilégiant la mise à disposition d'un bien plutôt que sa vente. Par exemple : Airbnb ou Couchsurfing pour les logements, Drivy ou Buzzcar pour les voitures, Zilok ou ILokYou pour toutes sortes d'objets.

Les plateformes de services entre pairs

Elles mettent en relation des particuliers pour cuisiner un repas, financer un projet, bricoler, transporter des biens ou des personnes. Par exemple : BlaBlaCar, Cookening, Troc'Heures, Ulule, Prêt d'Union.

La mutualisation de ressources

Elle se réalise entre les individus, et porte sur des lieux, des outils, des véhicules. Exemples : Autolib', Vélo'v, espaces de coworking, jardins partagés, Fab Labs, outils-thèques.



LE CRÉDIT ÉPUIISÉ DES ÉLITES

Jean-Paul Delevoye est président du Conseil économique, social et environnemental, il a été le médiateur de la République entre 2004 et 2011.

En 2011, Jean-Paul Delevoye a remis au président de la République un rapport annuel décrivant une société au bord du *burn out*. Son analyse a reçu un formidable écho. Il prône aujourd'hui un renouveau de l'autorité morale et des espérances collectives pour que ce passage à vide ne soit qu'une étape.

Propos recueillis par **Cédric Polère**.

T2A

Tarifification à l'activité. Mode de financement des hôpitaux qui s'appuie sur l'activité réalisée, né de la réforme de l'assurance maladie en 2004.

Il y a trois ans, votre diagnostic sur la société française était alarmant. Quel est votre point de vue aujourd'hui ?

Sans en prendre vraiment conscience, nous sommes passés d'une société de main-d'œuvre à une société de « cerveau d'œuvre », du fait des nouvelles technologies qui épargnent la fatigue des corps. Cela s'illustre par le stress au travail, des individus en surrégime, le cadre qui quitte son boulot, mais continue de travailler avec son téléphone ou son ordinateur, l'accélération du temps et la culpabilisation du temps inactif, la T2A dans les hôpitaux qui ignore la relation entre médecin et patient, l'enfant qui est *addict* aux nouvelles technologies...

J'avais posé le diagnostic d'une société qui avait basculé de la fatigue physique à la fatigue psychique. J'avais aussi été frappé par la violence des rapports humains et le désarroi des Français que je recevais. Sur le plan sociologique, j'ai observé une précarité

qui explose et une classe moyenne en peur de déclassement, bloquée dans ses revenus. Tout cela alimente non seulement de l'instabilité politique, mais aussi une inquiétude collective. Beaucoup de gens ont l'impression que l'État ne leur demande que des efforts. Or, vous acceptez de faire des efforts quand vous savez à quoi ça sert. Comme la classe politique n'est pas capable de construire une vision d'avenir, ces efforts deviennent des sacrifices dont la population ne voit ni le projet ni les bienfaits.

Depuis, la situation s'est aggravée. Les Français sont de plus en plus pessimistes sur leur propre situation. Au niveau politique, la frontière droite/gauche devient complètement artificielle parce que les véritables clivages se situent ailleurs : pour ou contre l'Europe. Et surtout parce que l'alternance incarnée par François Hollande a montré que ceux qui sont arrivés au pouvoir mettent en application

des mesures qu'ils combattaient, alors que l'opposition tient des propos à l'inverse de ce qu'elle faisait dans la majorité. Le discrédit politique se creuse du fait de cette différence d'intérêts entre des élus à la conquête du pouvoir et des citoyens en attente d'un projet de société, et d'un pouvoir politique exercé en ce sens.

Finalement, les élus sont incapables de montrer la voie ?

Il y a trois très grandes forces qui sous-tendent la vie collective : les espérances, les peurs et les tentations. Durant les trente glorieuses, le pays était porté par une formidable espérance collective, la performance économique était conciliée avec la performance sociale, il y avait des visions sur la répartition des fruits de la croissance. On a perdu cet élan politique appelant les peuples à la grandeur des causes, qui pouvaient se cristalliser dans le communisme, le gaullisme, le libéralisme. Le souffle politique s'est réduit à la satisfaction des intérêts, d'où l'apparition d'une société de plus en plus clivante et catégorielle, comme on le voit à chaque campagne électorale. La satisfaction des intérêts catégoriels peut se faire tant qu'il y a de la croissance, tant qu'il y a une dynamique. C'est ce qui s'est passé dans l'immobilier ou avec les *sub-primes*. Or, nous sommes aujourd'hui dans une croissance durablement faible.

Nous atteignons un point de rupture ?

En tout cas, nous sommes à un moment charnière.

projet de société, qui mobilise. Il faut absolument valoriser la cause, et permettre à chacun d'y retrouver son intérêt, et non pas laisser nos concitoyens dans un *statu quo* dans lequel ils vont se déchirer selon leurs intérêts.

Les citoyens français forment un peuple politique, ils font confiance à la politique, mais ils ne font plus confiance aux politiques, ni à leur parole. Pensez au nuage de Tchernobyl, à la vache folle, au scandale de la viande de cheval, à l'inversion de la courbe du chômage... Des résultats annoncés qui ne viennent pas, des affirmations qui s'appuyaient sur un crédit politique se sont révélées fausses... Qui peut ensuite accorder du crédit à la parole politique ? Pour aller vers une stabilisation, le pays a besoin d'autorités morales, d'hommes et de femmes exemplaires et animés d'un esprit de responsabilité. Or, plus il est nécessaire d'apporter des réponses politiques durables, plus les réponses sont construites sur des appareils politiques et des démarches de décision instables et à court terme.

Et quelles peuvent être les étapes avant de reconstruire la confiance ?

La question est fondamentale. Va-t-on vers une destruction du système avant sa reconstruction, ou est-ce que le rassemblement, la mobilisation et l'anticipation jetteront un pont entre le monde ancien qui disparaît et le monde nouveau qui apparaît ? Si celles et ceux qui caressent les bas instincts des peuples tiennent les paroles les plus fortes, le pire est à craindre. Lorsqu'il n'y a plus d'espérance collective, le risque est grand de voir exploiter le terreau de l'humiliation. C'est redoutable.

Pour autant, ce n'est pas cette perspective que vous envisagez...

Nous traversons moins une crise qu'une phase de métamorphose, comme l'humanité en a peu connu. Les systèmes de production, institutionnels, de pensée et de socialisation sont complètement remis en cause, lorsque les technologies modifient à la fois les modes d'énergie et les modes de communication. Nous sommes dans une phase de destruction schumpétérienne, avec l'émergence d'un monde nouveau qui nous laisse sans certitudes. Constamment, nous devons réviser ce que nous pensions.

Nos systèmes de redistribution sociale peuvent-ils se maintenir dans un tel contexte ?

Il y a eu un changement radical entre la campagne présidentielle de 1995 qui portait sur la fracture

Lorsqu'il n'y a plus d'espérance collective, le risque est grand de voir exploiter le terreau de l'humiliation. C'est redoutable.

La vie politique se radicalise, avec des partis tirés vers les extrêmes, des syndicats tirés par la souffrance locale, parce qu'un monde disparaît et qu'un nouveau apparaît. Et tant que la douleur de ce qui disparaît sera plus forte que l'espérance de ce qui naît, les résistances et les crispations seront très fortes. Dans cette affaire, toutes les questions devant nous sont politiques, toutes les réponses sont politiques. Il faut absolument aider notre classe politique à retrouver une vision qui nourrisse un

CONSTRUIRE L'ACTION PUBLIQUE

sociale, et celle de 2002 où le thème dominant était l'insécurité. J'avais parlé à ce propos de racisme social. Chacun cherche à préserver son dû et son statut sans se soucier des autres, et devient consommateur de droits, tout en se sentant moins concerné par la réussite de la vie collective. Nous avons, depuis, vu apparaître ce que je craignais : une

Il importe de donner le droit à l'erreur et le droit à l'échec, parce que le monde de demain ne sera accessible qu'aux aventuriers et à ceux qui prennent des risques et inventent.

remise en cause des pactes collectifs. Ce moment est extrêmement inquiétant car, si les jeunes se demandent pourquoi financer un système dont ils ne pourront pas bénéficier, ils pourraient bientôt ne plus vouloir financer les retraites. Les travailleurs pourraient se désolidariser de ceux qui n'ont pas de travail, et les bien-portants de ceux qui ont des problèmes de santé...

Une piste serait de redonner un droit à l'erreur ?

La France est un pays de créativité et d'innovation qui stérilise ces qualités dès le plus jeune âge, et par des mécanismes centraux. Plutôt que de mettre les individus devant leur talent et leurs potentialités, on les met devant l'échec à l'école, dans le couple, face à leur dépôt de bilan. Il importe de donner le droit à l'erreur et le droit à l'échec, parce que le monde de demain ne sera accessible qu'aux aventuriers et à ceux qui prennent des risques et inventent.

Faut-il changer la manière de prendre des décisions politiques ?

L' élu a la légitimité du pouvoir par l'élection. Si sa décision est solitaire, l'élaboration de la décision doit être collective. On voit bien que la logique « je décide, vous obéissez » se heurte à une contestation croissante. Deuxième élément : la confiance ne se construit que si je permets à chaque citoyen d'être producteur du futur. Troisième élément : aucune décision importante ne devrait être prise si elle n'a pas été précédée d'un débat, et aucun débat n'est stabilisé s'il n'est pas précédé d'une pédagogie des enjeux. L'opinion ne peut accepter d'imaginer un

changement que si elle a appréhendé les enjeux qui rendent nécessaire ce changement. Trop souvent, faute de se donner le temps de la maturation des enjeux, ce que j'appelle un temps de respiration politique, les parties prenantes se trouvent en réaction émotionnelle les unes par rapport aux autres. Bien poser le débat et bien s'en approprier les enjeux prend du temps. En Suède, la réforme des retraites a nécessité dix ans d'appropriation. Au passage, se pose la question des expertises extérieures que je peux mobiliser pour établir un diagnostic tout en garantissant la confiance.

Comment engager la révolution culturelle que vous appelez de vos vœux ?

Je suis convaincu qu'elle va s'amorcer à partir du local. Les trois grands sujets politiques dans le monde sont la compétitivité des territoires, puisque la localisation des ressources peut désormais se réaliser à l'échelle de la planète (c'est ce que j'appelle le choc des territoires), le vieillissement avec les enjeux démographiques et le pacte générationnel (choc des générations), et l'hétérogénéité, comment faire vivre ensemble des gens de plus en plus hétérogènes (choc des identités). C'est au niveau des territoires qu'on pourra affronter ces défis, faire des choix et reconstruire une aventure collective. La philosophie européenne est basée sur l'être, je pense donc je suis (Descartes) ; la philosophie chinoise est basée sur le vivre, or aujourd'hui, avec un taux de croissance faible, on va passer de la quête de biens matériels, de « l'avoir plus », à la quête de sens et de « l'être plus ». On voit bien que c'est au niveau local que l'on peut passer d'une société du bien à une société du lien.

Comment créer ce lien ?

En investissant la socialisation par la culture, par le sport, par les émotions partagées, l'appropriation de l'espace non pas sous l'angle des services mais comme lieu où l'on échange. L'homme économique est mondial, alors que l'homme social est local. Plus la mondialisation efface les frontières, plus le besoin de proximité est fort, plus chacun ressent le besoin de s'appuyer sur ses proches, sa famille, ses amis, son quartier, et d'affecter son épargne à des projets qu'il voit. La libération des énergies créatives ne peut se faire autrement qu'avec des mobilisations de proximité qui auront le monde pour horizon. C'est sur le plan des territoires et de la citoyenneté territoriale que nous retrouverons le sens du collectif.

•

Lisez la version longue de l'interview de Jean-Paul Delevoye millenaire3.com/M3-n8/p75

ENJEUX DE CONFIANCE

Cédric Polère

est sociologue et membre
du réseau de prospective
du Grand Lyon.

La France est devenue une société de défiance. Déconstruction des mécanismes structurels, sociaux et psychologiques indispensables à connaître pour rectifier le tir.

La confiance est une base à la fois de la cohésion de la société, de la vie démocratique et de la performance économique, avec un effet direct sur la productivité des organisations et des entreprises. Comme le bien-être dépend essentiellement de la qualité des relations sociales, confiance en autrui et bonheur sont également corrélés. « Le contraire de la confiance n'est pas seulement la défiance, mais l'angoisse et la terreur existentielle », écrivent les économistes Yann Algan et Pierre Cahuc dans leurs derniers travaux publiés, en 2013.

Pessimisme

La défiance augmente en France. Envers le pouvoir politique, envers les médias, envers l'expertise scientifique, envers les syndicats, envers autrui... La livraison annuelle du Baromètre de la confiance politique de décembre 2013, édité par le Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof), indique que les Français sont 75 % à penser « qu'on n'est jamais assez prudent quand on a affaire aux autres », contre 66 % en 2009. 69 % estiment que les jeunes d'aujourd'hui auront moins de chances de réussir dans la société de demain que leurs parents.

Stratification rigide

La confiance est au cœur des dysfonctionnements français. Défiance, incivisme, destruction du lien social, pessimisme et contre-performance vont de pair. Quand le commissaire général à la stratégie et à la prospective, Jean Pisani-Ferry, rend son rapport « Quelle France dans dix ans ? », il fait de la confiance la clé du redressement du pays et met en cause une stratification trop rigide. Comme il l'expliquait dans les colonnes du *Monde*, fin juin : « Une société éduquée, mais qui reste stratifiée, produit beaucoup de frustration sociale. L'élite est trop étroite et trop fermée. »

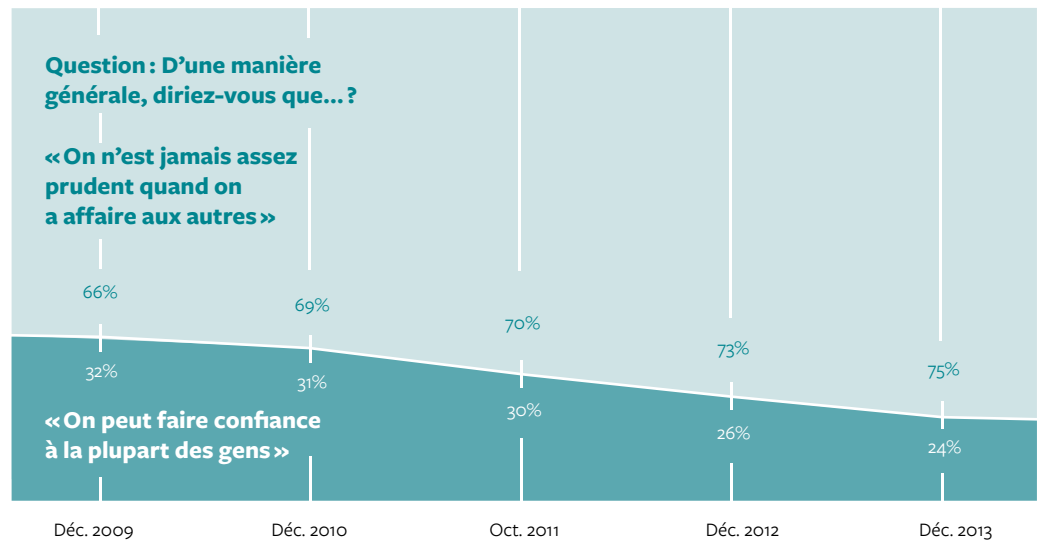
E-confiance

La confiance se recentre sur la proximité. 90 % des Français ont confiance dans leur famille et dans les gens qu'ils connaissent personnellement. Elle emprunte aussi des nouvelles voies et ressort régénérée par les échanges *via* Internet. Le marché mondial du financement participatif, nourri par la « confiance *peer to peer* », croît de façon exponentielle (6 milliards de dollars). La majorité des Français accordent leur confiance à un inconnu

CONSTRUIRE L'ACTION PUBLIQUE

NIVEAU DE CONFIANCE GÉNÉRALE ENVERS LES GENS

Courbes d'évolution /
Baromètre Cevipof
décembre 2013
— 1803 individus



- « Trust, growth and well being: New Evidence and Policy Implication », Yann Algan et Pierre Cahuc, IZA (Institut d'études du travail, Allemagne), 2013. <http://ftp.iza.org/dp7464.pdf>
- Le baromètre de la confiance politique de décembre 2013. cevipof.com/fr/le-barometre-de-la-confiance-politique-du-cevipof
- « Quelle France dans dix ans ? », rapport de Jean Pisani-Ferry, juin 2014. strategie.gouv.fr/publications/france-10-ans
- La Confiance en commun, ouvrage collectif, Textuel, 2014.
- La fabrique de la défiance... et comment s'en sortir, Yann Algan, Pierre Cahuc et André Zylberberg, Albin Michel, 2012.

dans le cadre de la consommation collaborative, pour acheter sur un site de petites annonces, utiliser une plateforme de logement ou covoiturer. La confiance est requise à toutes les étapes de la relation : informations fournies, processus de la transaction. Les systèmes de notation apportent des garanties. La réputation est ainsi devenue un indice important de fiabilité. Lise Brunet, directrice d'études au sein de l'institut Ipsos, explique dans *La Confiance en commun*, le dernier ouvrage auquel elle a collaboré, que les « sites d'échange de services entre particuliers font désormais de la confiance le moteur de leur développement ».

Tri scolaire et obsession hiérarchique

Cela ne suffit pas à modifier l'image qui se dessine, celle d'une France qui détermine tôt les destins en raison de l'emprise du diplôme, une société où les échecs deviennent des atteintes destructrices à l'estime de soi. Récemment, des travaux ont pointé le rôle de l'école dans la création des mécanismes de défiance (manque de coopération entre élèves, tri entre « bons » et « mauvais » qui installe l'obsession hiérarchique dans la vie professionnelle). D'autres enquêtes ont mis au jour les conséquences de la peur du déclassement dans les classes moyennes et supérieures : comportements séparatistes en matière résidentielle et scolaire, remodelage du paysage idéologique. Finalement, la corrélation est établie entre ce qu'on pourrait appeler le manque de fluidité de la société française, le manque de confiance et un défaut généralisé de performance.

•

69 % des Français estiment que les jeunes d'aujourd'hui auront moins de chances de réussir dans la société de demain que leurs parents.

LA DÉFIANCE COÛTE

Pierre Winicki est directeur de Pierre Winicki Conseil et président de l'Institut Confiances.

La culture et la pratique d'un contrôle quasi paranoïaque pèsent de tout leur poids sur l'action publique et la vie des entreprises. Et si la « présomption de confiance » remplaçait la « présomption de défiance » ?

« La confiance n'exclut pas le contrôle ! » La formule est éculée. Anodine de prime abord, elle soulève le problème de la culture du contrôle, qui touche à la fois les administrations et les entreprises. Son incidence est majeure en matière de coût, de qualité de vie, de motivation au travail, et elle pèse aussi sur notre capacité d'initiative et d'innovation.

Le coût des contrôles *a priori* est souvent exorbitant, leur efficacité, relative et leurs effets pervers, nombreux.

La culture du contrôle résulte du rapport difficile que nous entretenons, notamment du fait de notre système éducatif, vis-à-vis de l'incertitude, du risque et de la complexité, de même que du droit à l'échec ou à l'erreur... Dans ce cadre, il faut s'interroger sur la forme du contrôle, sa valeur, ses conséquences.

L'exemple des marchés publics

Les contrôles *a priori* sont réalisés de manière préventive sur l'ensemble d'une population, même si le pourcentage des fraudeurs n'est en réalité que de 1 %. À l'inverse, les contrôles *a posteriori* sont effectués sur un échantillon de population, une fois l'action conduite, pour en vérifier le résultat, l'efficacité, ou pour s'assurer du bon respect de la règle. Les contrôles *a priori* sont symptomatiques d'une culture de « présomption de défiance ». Leur coût est souvent exorbitant, leur efficacité, relative et leurs effets pervers, nombreux. Les marchés publics en sont une bonne illustration. Ils sont symptomatiques d'une culture du contrôle *a priori* : la procédure de mise en concurrence des entreprises par le biais d'appels d'offres vise un objectif initial louable : s'assurer que l'administration obtienne le meilleur rapport qualité-prix et prévenir les risques de fraude (favoritisme, enrichissement personnel). Or selon le directeur général des services d'une collectivité territoriale de 4 000 agents, une ex-DDE qui a piloté depuis vingt-cinq ans de nombreux marchés publics, ce système n'est pas efficace : « Les marchés publics nous coûtent à la

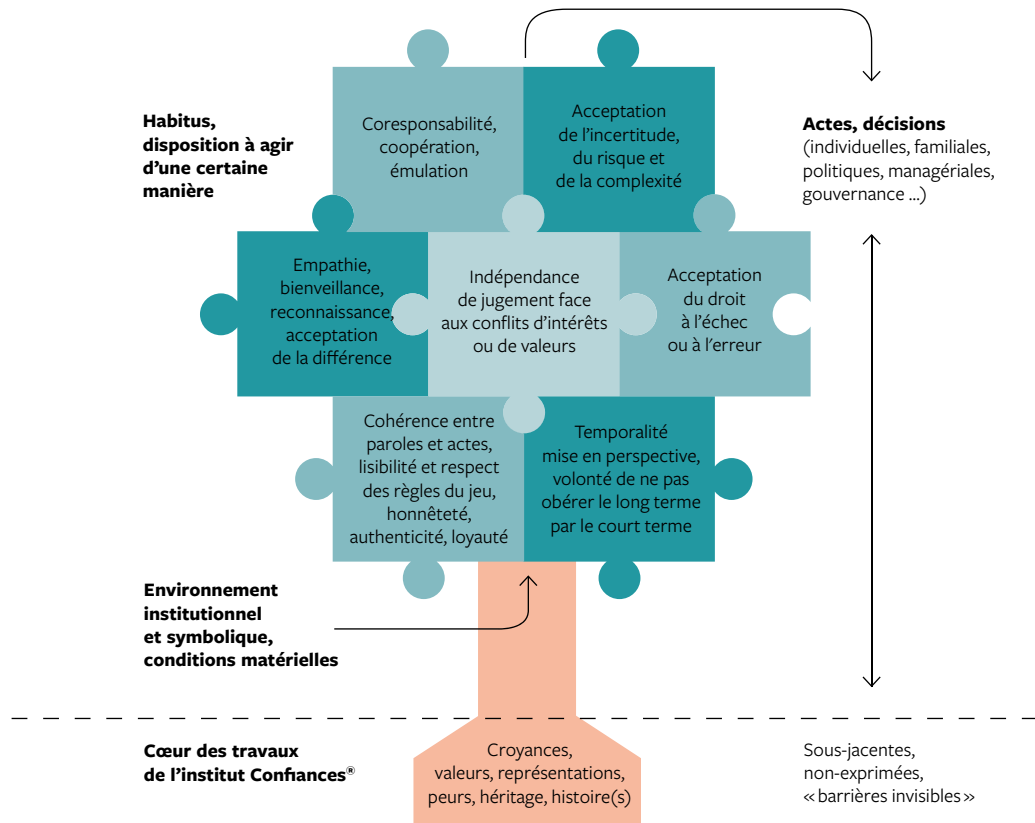


CONSTRUIRE L'ACTION PUBLIQUE

L'ARBRE DE CONFIANCE

Institut Confiances

Créé en 2012 par Pierre Winicki, le *think tank* Institut Confiances s'est donné pour objectif de : « Contribuer, collectivement, à restaurer la confiance entre politiques, administrations, acteurs économiques et financiers, experts et scientifiques, syndicats, médias et citoyens. »
institut-confiances.org



Dans un monde qui bouge au rythme de l'Internet, où la réactivité est un facteur de compétitivité, est-il pertinent que les administrations consacrent six à neuf mois à prendre une décision de recours à un prestataire ? Ce temps ne pourrait-il pas être investi de manière plus utile ?

fois un temps considérable, des frais de gestion élevés et des risques juridiques importants. De plus, on atteint mal nos objectifs : on n'a pas le meilleur rapport qualité-prix, notamment comparé aux acheteurs privés [les entreprises] ; et on n'évite pas les fraudes. »

20 milliards d'euros de perte ?

Le responsable d'un cabinet de conseil — 50 salariés, dont 40 consultants — actif sur les marchés publics estime que, sur 4 millions d'euros de masse

salariale, 25 % sont consacrés à la gestion commerciale et administrative des marchés publics. Dans son expérience précédente au sein d'un cabinet ayant pour clients des entreprises privées, seuls 10 à 15 % de la masse salariale étaient consacrés à la gestion administrative de la prospection, soit la moitié. Extrapolée aux 200 milliards de commandes publiques annuelles de la France, cette proportion permet d'estimer que les entreprises consacrent 40 milliards d'euros de salaires à la gestion des marchés publics. Une diminution de 50 % de ces frais administratifs et commerciaux conduirait à une économie de 20 milliards d'euros, soit, grossièrement calculé, 1 point de PIB.

Entre la fin de la rédaction du cahier des charges et le moment où le prestataire retenu commence à travailler, les délais sont environ de six mois, parfois neuf en cas d'aléas juridiques. Ils descendent rarement au-dessous de deux mois même pour de petites prestations de quelques milliers ou dizaines de milliers d'euros. Dans un monde qui bouge au rythme de l'Internet, où la réactivité est un facteur de compétitivité, est-il pertinent que les administrations consacrent six à neuf mois à prendre une

décision de recours à un prestataire ? Ce temps ne pourrait-il pas être investi de manière plus utile ? Le directeur général des services de collectivité cité plus haut se souvient d'avoir assisté au procès de l'un de ses anciens collaborateurs, responsable, dans une DDE d'exploitation sur une autoroute. « Pour assurer la continuité du service rendu, il a

La définition du délit de favoritisme devra évoluer, pour permettre de poursuivre les vrais fraudeurs sans pour autant exposer les acheteurs à un risque pénal injustifié ou exagéré.

“pris sur lui” de passer à une entreprise prestataire des commandes, pendant deux à trois mois, commandes qui étaient illégales parce que le marché était arrivé à échéance. Il l'a fait pour le bien du service, pour assurer l'intérêt général et sans qu'il y ait le moindre enrichissement personnel. Il a malgré tout été traîné au tribunal et condamné en première instance à de la prison avec sursis, assortie d'une amende importante. »

Le fantasme du système parfait

Il faudrait d'abord donner au bénéficiaire final au sein de l'administration un pouvoir de décision accru, notamment quant à la réelle nécessité d'engager un nouveau marché public, ou bien de prolonger le précédent sans nouvelle mise en concurrence (ce qui nécessite en termes techniques de « dé plafonner les avenants »). Cela signifie lui faire confiance *a priori* sur sa capacité de prendre la bonne décision en matière de rapport qualité-prix (le prix le plus bas ne constituant pas forcément le meilleur choix, ce que l'on a parfois tendance à oublier...).

Il faudrait ensuite moins de contrôles *a priori*, mais davantage de contrôles *a posteriori*. Si, comme je le propose, on accroît considérablement le niveau de confiance *a priori*, il est aussi nécessaire de renforcer les moyens de contrôle *a posteriori* de telle sorte qu'ils soient plus fréquents et qu'ils per-

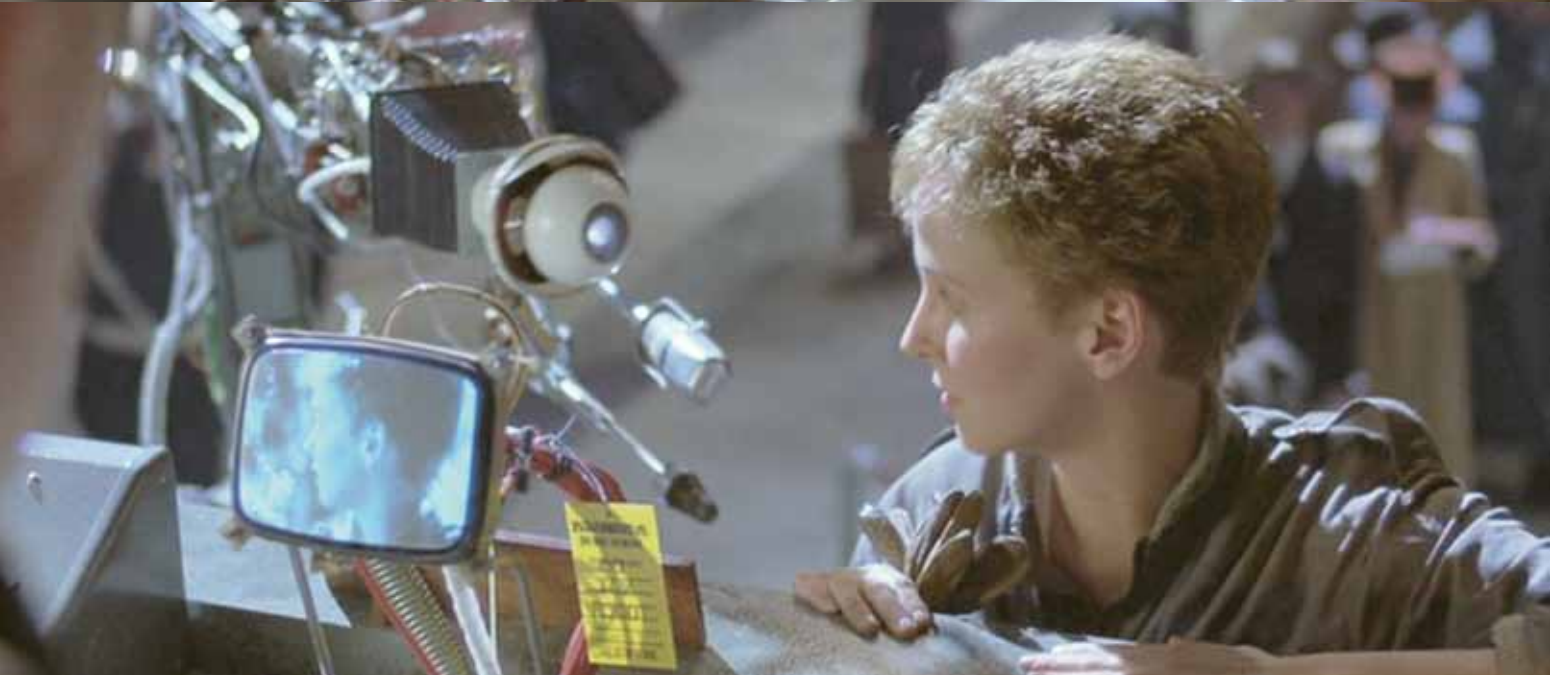
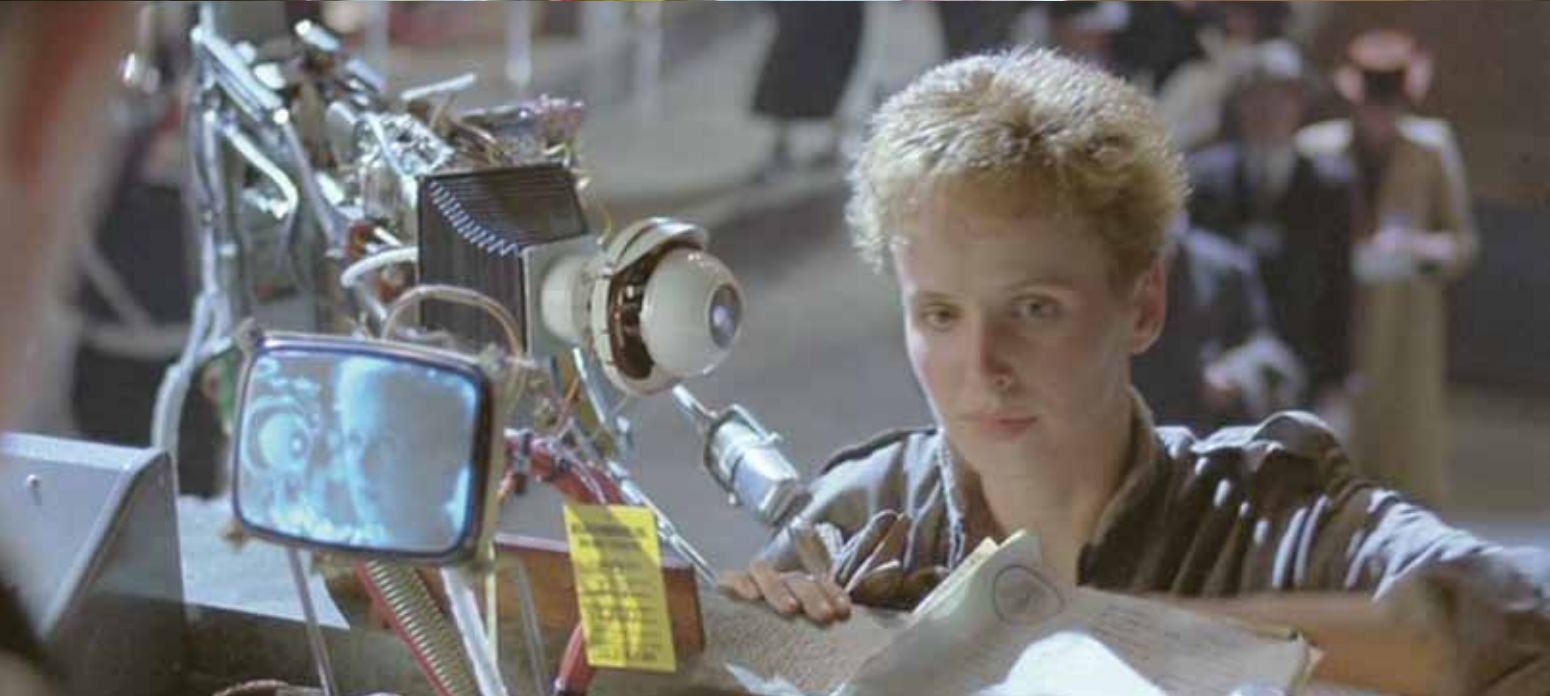
mettent de s'assurer que les règles du jeu soient respectées par les administrations comme par les entreprises. Il faut enfin reformuler la définition du délit de favoritisme car de nombreux fonctionnaires hésiteront, sur le terrain, à « jouer le jeu » d'un assouplissement des procédures de marchés publics tant qu'ils auront le sentiment d'avoir une épée de Damoclès au-dessus de la tête. La définition du délit de favoritisme devra donc évoluer, pour permettre de poursuivre les vrais fraudeurs sans pour autant exposer à un risque pénal injustifié ou exagéré les acheteurs auxquels on aura donné de nouvelles responsabilités.

Au sein même des organisations, la culture du contrôle et la « présomption de défiance » ont envahi le management et s'avèrent dévastatrices en matière de motivation, de bien-être au travail, d'esprit d'initiative et d'innovation. Cette tendance s'explique par la volonté de bon nombre de dirigeants de limiter les risques et de « tout savoir ». Comme le dit Philippe Faugeron, ancien directeur du développement des ressources humaines chez Carrefour, « cela correspond au fantasme du système parfait qui confine au totalitarisme ». Résultat : un encadrement et des salariés ou agents qui passent plus de temps à nourrir des tableaux d'indicateurs qu'à mener leurs missions, des DRH centrées sur la question de « prévenir et gérer les risques » au détriment du sens de l'action ou de l'encouragement à l'initiative et à l'innovation.

Un exemple dans la sphère publique : une directrice d'agence de Pôle emploi qui me faisait part de son sentiment d'avoir à affronter en permanence des injonctions paradoxales de sa hiérarchie. « Alors même que l'une des six priorités de notre Plan stratégique 2015 s'intitule “Faire le pari de la confiance”, je passe mon temps à remonter à ma hiérarchie le nombre de réunions que j'organise avec les demandeurs d'emploi. Quel intérêt ? Pourquoi ne me font-ils pas confiance ? Je sais comment m'organiser ! Ce qui importe, c'est le résultat que j'obtiens en matière de retour à l'emploi ! »

Faire évoluer une culture institutionnelle d'une présomption de défiance vers une présomption de confiance s'avère stratégique en matière d'efficacité comme de climat social. Un tel changement, qui remet en question l'organisation de l'institution ou de l'entreprise, sa culture managériale, ses pratiques professionnelles, ne peut être lancé de manière efficace et pérenne qu'au plus haut niveau, avec ténacité et courage, par ses dirigeants.

Lisez l'interview de Pierre Winicki, *Millénaire3*, 2014. millenaire3.com/M3-n8/p81



LA SIMPLIFICATION, UNE ARDENTE OBLIGATION

Julien Damon
est professeur associé
à Sciences Po Paris.

Il est de bon ton de fustiger la complexité administrative. Un temps, l'idée était dans la coordination et le partenariat. La simplification a désormais pris la première place. Une thèse, optimiste et volontariste, consiste à dire qu'il est à la fois capital et possible de simplifier à partir de points d'entrée unique. Et que les métropoles peuvent relever ce défi.

← Le dépôt d'une réclamation administrative (extraits du film *Brazil* de Terry Gilliam, 1985).

Après la planification puis l'évaluation, la simplification est sur le devant de la scène. Mais, au fait, pourquoi ? La France, et une partie de ses intellectuels, aiment la complexité, la célèbrent même. Des distinctions byzantines entre ce qui est complexe et ce qui est compliqué nourrissent des théories savantes. D'un point de vue plus pragmatique, nombre de responsables politiques, d'experts et d'opérateurs déplorent la complexité et, pire, la complexification croissante des politiques, sociales en particulier. Concrètement, parmi les éléments de l'alchimie de l'action publique, plusieurs lois, annonces et commissions, ponctuelles ou permanentes, ont attaqué le chantier de la simplification. Le sujet n'est pas neuf. En 1971, mais on pourrait remonter plus loin, la revue *Droit Social*, référence sur les politiques sociales, publiait déjà des articles sur les thèmes de la complexité et de la simplification. Ces contributions, avec des désaccords techniques de détail, allaient déjà dans le sens d'une nécessaire lutte contre la complexité illégitime et contre-productive. Reprenant et commentant des prises de position politiques, des résultats de missions et de rapports administratifs

sur la simplification de la législation sociale, ces textes repéraient le caractère sisyphéen de l'exercice. Ils critiquaient que le public soit absent de ces débats, et ce alors que la complexité croissante était déjà légitimée comme une adaptation du droit aux particularités. Déjà, donc, on pouvait lire le souhait de voir la simplification devenir le « leitmotiv

Le sujet n'est pas neuf. La revue *Droit Social* publiait déjà en 1971 des articles sur les thèmes de la complexité et de la simplification.

dans l'action administrative », tandis que l'on espérait que la capacité des « techniques modernes de gestion » (le « management moderne ») pourrait « réduire enfin cette hydre de Lerne ».

Techniciens et conseillers dépassés par la complexité

La nouveauté est que la complexification a connu une accélération. Si l'on prend une autre publication de référence du domaine social, les *Actualités sociales hebdomadaires*, on observe que l'aide-mémoire du travail social qui y est publié mensuellement s'est considérablement enrichi (pour ne pas dire complexifié). D'une page il y a dix ans, il compte maintenant trois pages (en très petits caractères). D'autre part, les contraintes et opportunités du système de protection sociale ne sont plus les mêmes. Surendettement public du côté de la contrainte principale, révolution numérique du côté des opportunités à saisir.

Il n'y a donc pas nécessairement nouveauté au thème de la simplicité, mais l'intensité de la com-

plexité devient particulièrement problématique. Sur un plan doctrinal, la cohérence globale du système de protection sociale échappe en réalité à l'entendement nécessaire. L'aide et l'action sociales (l'assistance), qui étaient appelées à disparaître avec le grand projet de Sécurité sociale (les assurances sociales obligatoires), se sont étendues et ramifiées, même au sein de la Sécurité sociale. La prévoyance et les complémentaires, appelées elles aussi, en principe, à s'effacer, ont le vent en poupe. La Sécurité sociale elle-même fait l'objet, dans ses branches, ses régimes et ses mécanismes, d'une sophistication extrême. Avec la décentralisation, on a vu se mettre en place, à côté de l'État-providence, des départements-providence, eux-mêmes remis en question par une recentralisation, et par l'arrivée des métropoles.

Face à tous ces mouvements, incessants, les spécialistes n'ont plus vraiment de vue d'ensemble. Ce brouillage doctrinal, au fond, n'est pas forcément embarrassant. Plus graves sont les embarras concrets des opérateurs et des gestionnaires, caisses de Sécurité sociale et collectivités territoriales aux premiers rangs. Les politiques sociales sont quotidiennement modifiées par une révision permanente de leurs paramètres normatifs, ce qui se traduit, de plus en plus délicatement, dans les systèmes d'information et dans les tensions sur les prestations, les financements, les droits des individus et des ménages. Dévoreuse de moyens et d'énergie, comme une course sans fin, cette complexification continue ne permet plus de gérer à bon droit (comme on dit à la Sécurité sociale). Mais, plus grave encore, l'incompréhension et les critiques des destinataires de ces politiques sociales (nous tous) s'accroissent. Les usagers ne comprennent pas leurs droits que ne savent pas leur expliquer des techniciens ou conseillers dépassés par la complexité. La simplification s'impose donc pour dépasser à la fois les impasses doctrinales, les défaillances des gestionnaires, les tracasseries individuelles. Au fond, deux légitimités fondent la simplification : une légitimité économique — pour faire mieux, avec sinon moins, du moins probablement pas plus — ; une légitimité démocratique — pour assurer lisibilité, visibilité et efficacité des politiques sociales.

Deux légitimités fondent la simplification : économique — pour faire mieux, avec, sinon moins, du moins probablement pas plus — et démocratique — pour assurer lisibilité, visibilité et efficacité des politiques sociales.

Fusionner plutôt que coordonner

La complexité est alimentée par la démographie et par les aspirations. Plus nombreux, et bien plus souvent en contact les uns avec les autres, nous formons des sociétés plus complexes. C'est tout simple. Surtout, les attentes d'individualisation et de personnalisation de la relation de service pèsent sur les gestionnaires. La demande d'adaptation aux cas particuliers est infinie, et les moyens limités. Qu'est-il donc possible de faire en matière de simplification des politiques sociales ? Trois échelles se distinguent : les prestations, l'organisation, la gestion. Sur le premier plan, celui des prestations, services et équipements qui font la protection sociale, tout est, d'abord, dans la réglementation. Celle-ci connaît des raffinements toujours plus élaborés : modulations des montants et des tarifs ; diversification des cibles ; innovations incessantes (avec un désir politique de toujours inventer une mesure magique). Il y a assez peu à espérer là d'une simplification. Sur le plan des organisations, en revanche, il y a plus de possibilités. La France présente une gouvernance « bariolée » de ses politiques sociales : État, partenaires sociaux, différents échelons de collectivités territoriales (départements puis communes), associations, entreprises s'impliquent. Il ne sert à rien, si l'on veut simplifier, de chercher à mieux coordonner. Simpli-

Service Canada

Organisme permettant aux Canadiens d'accéder à l'ensemble des programmes, services et prestations du gouvernement et de ses nombreux partenaires. Les citoyens peuvent y faire appel en ligne, par téléphone ou en personne. Un million de requêtes sont traitées chaque jour. servicecanada.gc.ca

plexité devient particulièrement problématique. Sur un plan doctrinal, la cohérence globale du système de protection sociale échappe en réalité à l'entendement nécessaire. L'aide et l'action sociales (l'assistance), qui étaient appelées à disparaître avec le grand projet de Sécurité sociale (les assurances sociales obligatoires), se sont étendues et ramifiées, même au sein de la Sécurité sociale. La prévoyance et les complémentaires, appelées elles aussi, en principe, à s'effacer, ont le vent en poupe. La Sécurité sociale elle-même fait l'objet, dans ses branches, ses régimes et ses mécanismes, d'une sophistication extrême. Avec la décentralisation, on a vu se mettre en place, à côté de l'État-providence, des départements-providence, eux-mêmes remis en question par une recentralisation, et par l'arrivée des métropoles.

Face à tous ces mouvements, incessants, les spécialistes n'ont plus vraiment de vue d'ensemble. Ce brouillage doctrinal, au fond, n'est pas forcément embarrassant. Plus graves sont les embarras concrets des opérateurs et des gestionnaires,



fier passe par des fusions/acquisitions, pour utiliser le langage du secteur privé. La perspective est aussi ardue que le chemin, car il s'agit d'une refonte,

revenu universel qui, s'ils viennent remplacer ce qui est en place, notamment en ce qui concerne les minima sociaux, apportent une simplification considérable. C'est cependant surtout du côté de la gestion et de la relation de service qu'il faut chercher les sources possibles de simplification.

La complexité est alimentée par la démographie et par les aspirations. Plus nombreux, et bien plus souvent en contact les uns avec les autres, nous formons des sociétés plus complexes. C'est tout simple.

qui s'envisage point par point, des responsabilités et des compétences. Le grand soir comme l'aube éclatante ne sont certainement pas pour demain, mais des propositions structurelles, traditionnellement regardées avec suspicion, sont aujourd'hui étudiées avec plus d'intérêt. Il en va ainsi, si l'on pousse jusqu'aux extrêmes, des grands projets de

Internaliser la complexité, externaliser la simplicité

Simplifier la relation de service, c'est réduire toute la complexité du droit, rendue invisible à l'utilisateur, dans une intégration des systèmes d'information. Puisque les différentes institutions ne peuvent du jour au lendemain (et même à plus long terme) être fusionnées et qu'il ne sert pas à grand-chose de vouloir les coordonner. L'essentiel est de rendre compatibles, interopérables et totalement connectés leurs systèmes d'information. La complexité doit être internalisée dans le système de protection sociale. Symétriquement, et toujours en s'appuyant sur les systèmes d'information, il est possible d'externaliser la simplicité, avec mise en œuvre d'un principe exigeant, celui de l'unicité. Des exemples étrangers incarnent cette orienta-

tion. Par exemple, Service Canada, créé en 2005 pour que les Canadiens accèdent plus rapidement et plus facilement aux programmes et aux services du gouvernement. Il permet aux usagers de bénéficier de services personnalisés offerts par un réseau comptant plus de six cents points de services partout sur le territoire, de nombreux centres d'appels

voir qui est son travailleur social ou son conseiller social, voire le choisir dans une relation contractuelle de client à prestataire. Ce serait le travailleur social traitant (TST) ou travailleur social référent (TSR). Quel que soit l'employeur public, le travailleur social aurait un portefeuille de cas, de « clients », dont il aurait la responsabilité. La deuxième idée d'unicité est de s'inspirer du projet de Dossier médical personnalisé (DMP). Celui-ci a bien du mal à naître. Mais on doit pouvoir plus aisément créer un Dossier social personnalisé (DSP) ou Dossier social unique (DSU). Il contiendrait l'ensemble des informations qu'il ne serait pas nécessaire de devoir débiter à nouveau à chaque contact avec un interlocuteur social (Caf, caisse de retraite, caisse complémentaire, Pôle emploi). Ce dossier social unique est aussi indispensable que réalisable, avec la puissance des systèmes d'information. Il incarne, troisième dimension de l'unicité, la clé pour entrer dans le système de protection sociale, selon les différents points d'accès. Tous doivent être aptes à gérer des dossiers uniques. On parle souvent, en France, de guichet unique. Mais c'est en général pour les multiplier (ce qui est contradictoire). Les Anglo-Saxons parlent de *one stop shop* que l'on doit plus valablement traduire par « point d'entrée unique ». Toute cette évolution de simplification par l'unicité ne se fera pas aisément. Elle se légitime au nom de l'utilisateur. Elle rompt avec des habitudes et des rentes. C'est une ambition à haute teneur technologique, et à haute valeur ajoutée de service. De telles orientations permettent une forte personnalisation de la relation de service, des gains substantiels de temps et de ressources. Toute cette logique de simplification par unification et intégration de services est d'abord une architecture technique, permettant notamment l'intermédiation des relations entre institutions et des systèmes. Elle passe par les données et non par la normalisation des institutions, des accueils et des prestations. Les points d'entrée unique ne naissent pas d'une idée de transformation des prestations, mais de la possibilité d'améliorer leur administration. L'ambition est de diminuer les coûts de gestion pour l'organisation, mais surtout pour la personne. Quels que soient les sujets d'entrée (une baisse de revenus, un problème de logement, mais aussi une naissance, un accident, un départ à la retraite), il n'y a plus de codes personnels et de dossiers différents. Le principe est que la personne doit être reconnue dès qu'elle est rencontrée, c'est-à-dire dès qu'elle est individuellement connectée.

Doux rêve ? Pas vraiment. Entre autres raisons

C'est surtout du côté de la gestion et de la relation de service qu'il faut chercher les sources possibles de simplification.

et un site Internet très performant. Chaque personne peut disposer d'un dossier qui constitue un seul point d'accès pour visionner et mettre à jour ses renseignements personnels en matière d'assurance emploi, de retraite, de fiscalité, de prestations sociales. Plus largement encore, Service Canada offre information et orientation, voire gestion directe du dossier, pour de multiples autres sujets : création d'entreprise, voyage à l'étranger, gestion de dette, reconnaissance de titre de compétences, etc. Il existe de tels projets en France. La perspective d'un point d'entrée unique pour un service global et intégré paraît être une cible souhaitable, voire indispensable. Le programme « Dites-le-nous une fois », développé par l'administration française à destination des entreprises, consiste à alléger les tâches administratives en diminuant les sollicitations et en mutualisant les données.

Un travailleur social traitant comme un médecin traitant

Une double unicité incarne la simplification qui permet vraiment d'avancer, nationalement, mais, surtout, localement. Un seul point d'entrée (ou guichet unique) dans le système de protection sociale et un seul responsable de la prise en charge. Concrètement, il s'agit d'en finir avec l'in vraisemblable accumulation de dispositifs qui se concurrencent, et d'affecter clairement la responsabilité de la prise en charge à une personne (généralement un travailleur social).

La première idée, pour incarner cette unicité, est de s'inspirer du médecin traitant. Chacun devrait sa-

Dites-le-nous une fois

Programme destiné aux entreprises françaises et visant à réduire la charge et la redondance des informations qui leur sont demandées. La mesure fait partie des 35 annonces du pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, adopté le 6 novembre 2012 à la suite de la remise du rapport Louis Gallois au Premier ministre. L'objectif est d'atteindre une réduction de 30 % de la redondance en 2015, 50 % en 2017 et 100 % à horizon de dix ans.

En savoir plus : sur le portail de la modernisation de l'action publique modernisation.gouv.fr

CONSTRUIRE L'ACTION PUBLIQUE

parce que l'écllosion des métropoles permet d'imaginer qu'il est maintenant vraiment possible de mettre en œuvre de telles visées de simplification.

Métropolisation ne vaut que si simplification

La révolution métropolitaine a deux dimensions. À l'échelle mondiale, une nouvelle concentration des richesses, des perspectives et des pouvoirs dans les grandes agglomérations efface, relativement, les États. À l'échelle française, une réforme territoriale voit, avec de nombreux débats encore inachevés, l'affirmation d'une nouvelle collectivité territoriale. Celle-ci, par nature, n'a d'intérêt que si elle simplifie, en remplaçant, en intégrant, en fluidifiant en innovant. Sinon, si la métropole s'ajoute, sans réformer, ses contradicteurs n'ont pas beaucoup besoin d'argumenter. Dans le cas des politiques sociales, il n'y a pas forcément, sur le papier, beaucoup à gagner immédiatement tant le jeu des compétences en la matière ne sera pas frontalement remis en cause par les métropoles à la française. Cepen-

Puisque les différentes institutions ne peuvent du jour au lendemain (et même à plus long terme) être fusionnées et qu'il ne sert pas à grand-chose de vouloir les coordonner, l'essentiel est de rendre compatibles, interopérables et totalement connectés leurs systèmes d'information.

dant, ce n'est pas tant dans les organisations ni dans les prestations que résident les principaux ressorts et réservoirs de simplification. Alors que l'État ne peut vraisemblablement pas beaucoup avancer en matière de simplification des prestations et de simplification drastique des organisations, décidées nationalement, il faut saisir l'opportunité du renforcement des métropoles pour mettre en œuvre la simplification fondamentale de la relation des services. La métropole doit avoir, sur son territoire, la capacité d'internaliser la complexité — en faisant s'intégrer les systèmes des différents opérateurs présents — et d'externaliser la simplicité — en aménageant des points d'entrée unique, en organisant des travailleurs sociaux traitants, en faisant

vivre un dossier social unique qui serait au moins valable sur tout son territoire —.

Plus largement, l'émergence et la montée en puissance des métropoles dans le domaine social semblent plus que logiques. Il y a en tout état de cause une logique à voir nombre de politiques, territorialisées ou non, se recomposer dans des bassins de vie où éducation, emploi, logement et aides diverses devraient être connectés. Il en va de ce qui suppose la mobilisation d'une action collective (typique de l'intervention sociale) à proximité des personnes concernées (services de proximité ou à domicile, activités d'accompagnement, d'insertion, etc.). S'y ajoute la nécessité forte de rendre plus transversales, par unification et intégration, les politiques sociales elles-mêmes : connexion assistance-emploi, handicap-système scolaire, assistance-formation, santé-politiques de prévention, etc. L'échelle des métropoles doit être celle de ces connexions, qui sont des simplifications. Enfin, devant les limites financières sur lesquelles butent maintenant les politiques sociales, mobiliser des capacités d'invention des acteurs (y compris des personnes concernées) s'impose pour repenser nombre de dispositifs. La métropole, si elle arrive à être identifiée comme espace légitime, peut réussir ce pari ambitieux.

De fait, en matière sociale notamment, les bonnes vieilles politiques cloisonnées, juxtaposées et inflationnistes ne sont plus tenables. La métropole, et plus largement les intercommunalités, est à une bonne échelle pour envisager des politiques intégrées et cohérentes. Cela dit, si certaines collectivités sont suffisamment mûres et d'autres particulièrement motrices (le Grand Lyon) pour jouer ce rôle, la question se pose dans les intercommunalités rurales et plus généralement partout où les intercommunalités n'ont pas encore vraiment de consistance. La métropole ne résoudra pas tout en matière de complexité des politiques sociales, notamment là où elle ne saurait naître... Par ailleurs, la plupart des politiques sociales restent — d'essence, de normes, de dépenses et d'organisations — nationales. Les métropoles ne pèseront pas forcément beaucoup sur leur contenu et leurs orientations. En revanche, pour leur gestion, et — sujet concret — pour l'intégration des systèmes d'information, elles peuvent incontestablement innover. Et innover, comme simplifier, c'est toujours compliqué. « La simplicité est la sophistication suprême », aurait dit Léonard de Vinci.

●

Découvrez l'ensemble des mesures de simplification en cours et leur avancement : simplification.modernisation.gouv.fr

Proposez des idées pour simplifier l'administration : faire-simple.gouv.fr



L'ÉTHIQUE EN CONSULTATION

Marianne Chouteau
est professeure associée
au Centre des humanités
de l'Insa de Lyon et
cofondatrice de l'agence
de sciences humaines
appliquées FRV100.

Nanotechnologie, biotechnologies, sciences cognitives... Les conséquences sociales de la science interpellent élus et citoyens. Comment proposer un cadre normatif à l'exercice de la recherche tout en permettant une indispensable liberté scientifique ? L'éthique, qui a cessé d'être normative, s'applique désormais dans une démarche participative. Et l'outil numérique lui apporte de nouvelles et riches possibilités.

La formalisation contemporaine de la question éthique, relative notamment à l'expérimentation humaine, plonge ses racines dans l'immédiate après-guerre. Le code Nuremberg de 1945 a posé les premières pierres. Puis sont venus les comités nationaux dans les années 1980 et une ouverture progressive aux citoyens au cours des années 1990. Notre conception a évolué : d'une forme normative, l'éthique est devenue participative. Dans ce cadre, elle doit rester rigoureuse dans son analyse et développer des méthodologies qui assurent une transparence dans ses processus et les discours qu'elle porte.

La matrice éthique

De nouvelles formes d'accompagnement des chercheurs apparaissent et ouvrent d'autres possibilités, notamment au Québec où la philosophe Marie-Hélène Parizeau (université Laval) intervient dans le milieu hospitalier et accompagne les chercheurs dans de nombreux projets. Biologiste de formation et philosophe éthicienne des sciences, elle s'inspire des méthodologies novatrices anglo-saxonnes ou venues de Norvège, de Suède et des Pays-Bas,

comme la matrice éthique. Cette démarche aide à la construction des programmes de recherche et les accompagne en prenant en compte la pluralité des traditions ou des pensées, la diversité des acteurs impliqués — chercheurs, politiques, membres d'associations, citoyens — pour faire apparaître la multitude des valeurs. L'éthique peut ainsi être délogée de sa position traditionnelle surplombante. Elle ne surgit plus *a posteriori* ou comme une condition à, mais intervient durant les discussions et les débats relatifs aux conditions mêmes de la recherche scientifique, pendant les expérimentations.

Plus proche des chercheurs et nécessaire à l'émergence des enjeux scientifiques contemporains, cette méthodologie permet aussi de déjouer les conflits d'intérêts. « Je suis totalement indépendante, précise Marie-Hélène Parizeau. Je ne suis caution de rien, je ne touche pas de salaire, si le projet me déplaît, je m'en vais. » Totalement libre dans ses actions, elle accompagne au quotidien des chercheurs dans l'exercice de leur pratique. Construction d'un protocole de recherche, tests cliniques, définition des hypothèses scientifiques :

l'éthicienne participe à toutes les étapes, discute, alerte, propose, revient en arrière, accompagne de nouveau, influence.

Une expérience d'accompagnement

En 2008, l'hôpital psychiatrique de Montréal Louis-Hippolyte Lafontaine et Marie-Hélène Parizeau ont mis en place un ambitieux projet de banques de données autour de la maladie mentale. Le principe : fédérer les chercheurs autour d'un outil de recherche et impliquer les cliniciens pour qu'ils utilisent ces banques afin de mieux traiter les patients. L'intérêt de ce programme de recherche unique au monde est de réaliser des banques de données à la fois pour le clinique et pour la recherche, activités qui sont d'ordinaire séparées. L'autre particularité est l'alimentation des banques par les patients eux-mêmes à l'aide de tablettes numériques, sur lesquelles ils remplissent directement des questionnaires relatifs à leur consentement. L'accompagnement éthique par la philosophe a d'abord porté sur la nécessité d'un processus de consultation interne à l'hôpital, *condition sine qua non* à la réussite du projet.

L'ayant obtenu, elle a organisé des temps de rencontre entre les différents acteurs de l'hôpital – du cuisinier au médecin – ainsi qu'entre les groupes qui gravitent autour du patient : famille, associations, amis. Exigeant et laborieux, ce travail a permis à tous, deux années durant, de participer à des « conférences midi ». Ce sont des occasions de s'interroger sur des questions éthiques.

Cette première étape n'a pas été simple, car il fallait naviguer entre le respect de l'intimité des patients et la transparence des informations. « Ce sont probablement les médecins qui ont eu le plus de difficultés à participer à ces rencontres, précise Marie-Hélène Parizeau », sans doute parce qu'ils craignaient que leur place de médecin soit remise en cause, bousculée par la participation de l'ensemble du personnel de l'hôpital et des proches

des malades. Mais, ces psychiatres ont aussi alerté la philosophe sur la question de l'anonymat et la façon dont elle-même pourrait se servir de ces données pour publier ses propres recherches.

Les banques de données, un sujet délicat

Autre point sensible : la mise en œuvre pratique des banques de données. « L'administration voulait avoir des informations administratives sur les patients et sur les médecins, raconte Marie-Hélène Parizeau. Il nous a fallu refuser fermement. » L'éthicienne a évoqué notamment les dérives des années 1990. Avec l'explosion des projets de banques de données, surtout dans le domaine de la génétique, de nombreuses firmes pharmaceutiques ont utilisé à cette époque des données sur les patients à des fins commerciales ou de marketing. Et les comités d'éthique sont intervenus pour bloquer presque systématiquement la mise en place de ces banques de données afin de préserver les patients.

Dans le cadre d'un projet fondé sur l'implication volontaire et éclairée de tous, il fallait que la philosophe réaffirme à la fois les objectifs et le caractère éthique de l'exploitation des informations récoltées. Il fallait montrer que la confidentialité serait préservée malgré le partage des informations entre cliniciens et médecins, et que la gestion technique de la banque de données préservait les patients.

Tablettes et consentement

L'utilisation des tablettes numériques par les patients soulevait une autre question. Une recherche clinique, quelle que soit la maladie traitée, doit obtenir au préalable le consentement éclairé de ceux qui se prêtent à l'expérimentation. Chacun sait pourtant que la majorité des patients ne lit pas les formulaires de consentement et que la plupart du temps, en cas de maladie mentale, le médecin traitant répond aux questions. Tout cela évolue avec la tablette numérique, parce que les formulaires sont plus simples et plus ergonomiques et que les

Le sujet sur l'éthique a été coordonné pour M3, par la mission Science et société de l'université de Lyon.
universite-lyon.fr/science-societe

UN PROGRAMME ÉTHIQUE À L'ÉCHELLE TERRITORIALE

Dans un contexte de compétition mondialisée, de course à l'excellence et d'une structuration territoriale en pleine mutation, mener une réflexion de fond sur une recherche, une innovation et une formation véritablement responsables devient une priorité. L'université de Lyon, en tant que fédération des institutions de recherche et d'enseignement supérieur

du site Lyon-Saint-Étienne, s'inscrit dans cette dynamique, notamment sous l'impulsion de sa mission Science et société. Dans ce cadre, une étude, soutenue par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, vient d'être réalisée pour identifier les formations et recherches intégrant une démarche éthique au sein des établissements membres. Les résultats permettent de proposer un programme à l'échelle territoriale, en phase avec les lieux de ressources et de consultation

existant au niveau national. En complément, une journée de colloque sera organisée à la fin de l'année 2014, pour mettre en valeur et en synergie les initiatives déjà à l'œuvre dans l'ensemble des établissements. L'occasion, pour l'un des plus importants pôles universitaires de France, de repenser ses fondements et ses alliances avec l'idée de « s'engager » dans une coresponsabilité pour un futur soutenable et désirable.

Florence Belaën, responsable du service Science et société de l'université de Lyon.

patients peuvent y répondre de façon autonome. Au cours du projet, un test pilote a été mis en place auprès d'une quarantaine de patients pour savoir s'ils pouvaient entrer les données seuls. Puis, grâce à des focus-groupes, leurs impressions ont été recueillies : ce qu'ils ont ressenti en rentrant les données, leur impression d'autonomie, leur avis sur la facilité d'emploi, leur conscience des conséquences de leur réponse...

Un ensemble de problématiques éthiques ont émergé ainsi autour du soin, de sa prise en charge, de la nature des consentements obtenus, mais également autour du rôle des psychiatres. Le projet a permis de montrer que l'usage de l'objet technique peut transformer le regard que le patient pose sur lui-même. « Comme il peut maîtriser les informations qu'il donne, et comme il sait se ser-

vir d'un outil technique, le patient se sent comme les autres », souligne Marie-Hélène Parizeau. La démarche développée dans ce cadre propose des méthodologies renouvelées. Elle laisse la place au dialogue, à la confrontation des idées, à la co-construction des programmes de recherche, à la mobilisation du milieu médical, mais également aux tâtonnements, aux remises en question, aux retours en arrière. S'il semble nécessaire de favoriser ce type d'accompagnement éthique, il ne faudrait pas pour autant éliminer les autres. « Nous avons besoin de multiples lieux d'éthique et de favoriser les diverses formes que cela peut prendre. Les comités consultatifs sont nécessaires, les lieux d'échanges formels et informels également. Tout a un sens », conclut Marie-Hélène Parizeau.

•



Léo Coutellec est docteur en histoire et philosophie des sciences, chargé de recherche.

L'ÉTHIQUE À L'UNIVERSITÉ

Quelle est la place de l'éthique dans les établissements que vous avez observés ?

Elle est bien présente dans toute sa diversité d'approches : éthique de la recherche, éthique biomédicale, éthique animale, éthique économique et sociale, éthique autour de la responsabilité sociale des universités. Ces champs sont représentés au sein des formations et recherches de l'université de Lyon, mais dans un contexte peu valorisé et très dispersé. L'éthique, alors qu'elle devrait nous amener à un questionnement global et complexe sur le monde, est compartimentée en « éthiques appliquées ». Ce manque de transversalité s'accompagne d'une faiblesse structurelle sauf lorsque la contrainte réglementaire décide, par exemple avec l'éthique vis-à-vis des animaux. Il y a donc un enjeu à créer des dispositifs de valorisation et de mutualisation des initiatives dans ce domaine. Nous observons aussi, pour le deuxième pôle scientifique de France, des besoins importants en termes de formation des doctorants sur les questions d'éthique de la recherche et de responsabilité sociale.

L'éthique et la responsabilité sociale à l'université, est-ce la même chose ?

L'éthique peut être définie comme un espace de questionnement permanent sur les valeurs et les finalités que se donne un collectif. Ce serait donc la clé de voûte d'une réflexion approfondie et parta-

gée sur la place et le rôle de l'université dans la cité. Elle alimente ainsi une démarche plus normative, un projet de société visant à construire un horizon commun, et que l'on appellerait la « responsabilité sociale ». La responsabilité sociale n'est donc pas séparable de ses finalités qui sont d'assurer la soutenabilité et le bien-être de la société. Ainsi, comme le souligne le philosophe François Vallaëys, « une responsabilité sociale qui ne serait pas transformatrice se tromperait de responsabilité, elle prendrait pour de la responsabilité rétrospective (ne rien avoir à se reprocher) ce qui est en réalité de la responsabilité prospective (faire advenir une économie juste et soutenable) ».

Quelles sont vos préconisations pour le territoire ?

La mise en place, à l'échelle communautaire, d'une plateforme interdisciplinaire d'éthique pour la responsabilité sociale des universités. Son objectif serait de générer une dynamique de partage et de valorisation des initiatives des établissements, afin de répondre à des besoins non satisfaits dans le domaine de l'éthique. Il s'agit notamment de promouvoir une approche transversale et un engagement affirmé dans une démarche de responsabilité sociale, à tous les niveaux.

•

• *Les Paysages de l'éthique. Rapport sur la place et le rôle de l'éthique au sein des établissements de l'université de Lyon*, Léo Coutellec, Publication du service Science et société, université de Lyon, 2014.

Lisez l'interview de Léo Coutellec, *Millénaire3*, 2013. millenaire3.com/M3-n8/p91

UN ŒIL SUR LA PROSPECTIVE

LE MONDE AU XXII^E SIÈCLE

La Vie des idées, magazine international d'analyse et d'information sur le débat d'idées, a demandé à des historiens, des sociologues, des écrivains, d'imaginer le monde du XXII^e siècle. Alexis Jenni, Jean Gadrey, Jean Bérard, François de Singly, Yves Sintomer, Michel Parent, Matthieu Calame et Jacques Rodriguez s'y sont essayés. Certains ont anticipé, les autres ont préféré des récits rétrospectifs, écrits en 2112. Solutions, espérances, diagnostics : c'est toute la gamme de l'inventivité et de l'optimisme qui est visitée dans cet ouvrage. *Le Monde au XXII^e siècle : Utopies pour après-demain*, PUF, 2014, 120 p., 8,50 €.

laviedesidees.fr/

Le-monde-au-XXIIe-siecle.html

PAUVRETÉ ET INÉGALITÉS S'ACCROISSENT

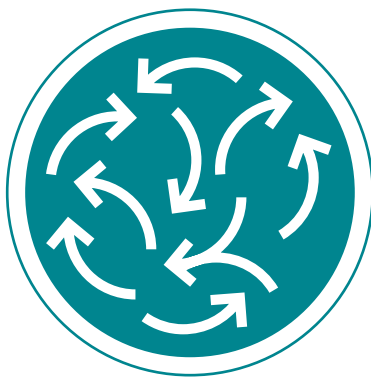
La hausse des inégalités et de la pauvreté s'accroît, notamment dans le Languedoc-Roussillon, le nord et le centre de la France, selon le rapport de l'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale (ONPES). Remis début juillet à Ségolène Neuville, la secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées et de la Lutte contre l'exclusion, le rapport pointe les effets de la crise économique de 2008 sur l'augmentation du chômage. Cela a aussi eu de profondes répercussions sur la pauvreté en Europe. Cette dernière s'était fixée pour 2020 de réduire d'au moins 20 millions le nombre de personnes en « risque de pauvreté ou d'exclusion sociale ». Selon l'ONPES, ce chiffre ne pourra pas être atteint.

onpes.gouv.fr

VILLE ET NUMÉRIQUE EN COLLOQUE

Contribuer à l'élaboration des dynamiques sociales et politiques qui apparaissent à la croisée des notions de numérique et de l'urbain contemporain : telle est l'ambition de Digital Polis. Ce colloque international, organisé par le Laboratoire architecture ville urbanisme environnement (Lavue UMR CNRS 7218), se déroulera du 29 au 31 janvier prochain à l'hôtel de ville de Paris. « La ville face au numérique : enjeux d'un projet conjugué au futur » sera le fil rouge de ces trois jours d'échanges et de tables rondes, ouverts au public (dans la limite des places disponibles).

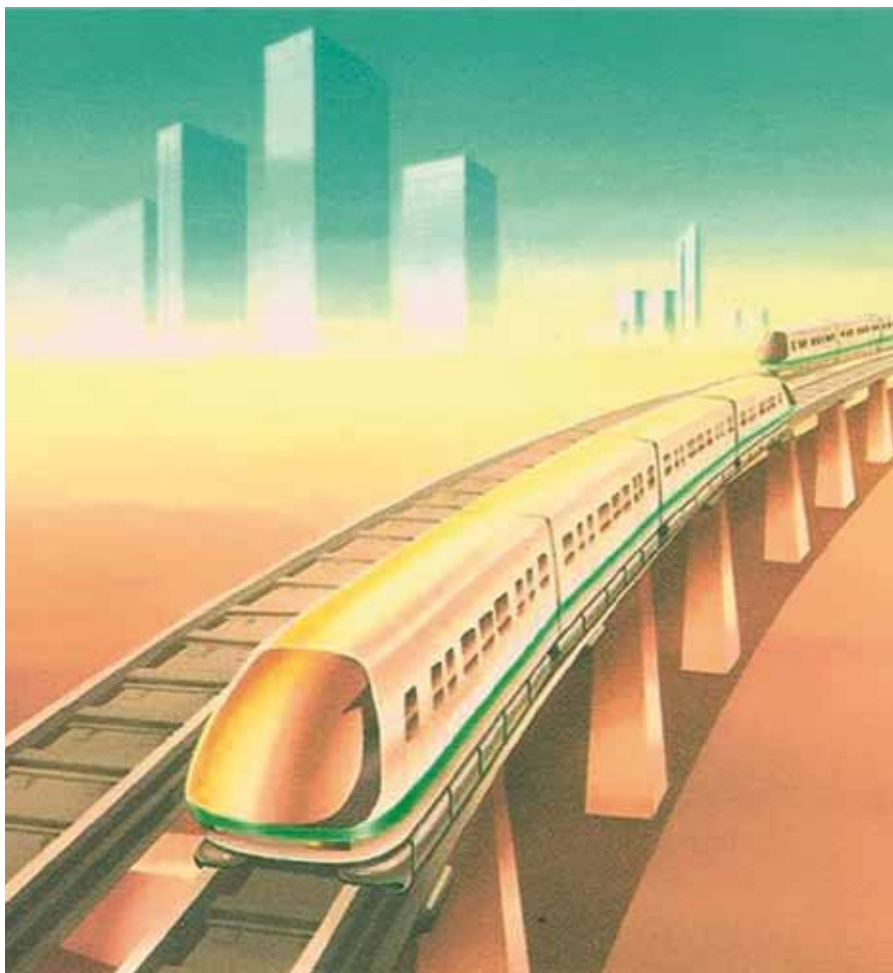
digitalpolis.org



ALTERNATIFS !¹

Quelle place pour les modes de production et de consommation dits alternatifs en 2030 ? Quel impact sur les ressources naturelles s'ils continuent à se développer ? L'association Futuribles International a mené, entre avril 2013 et avril 2014, une étude prospective sur ces questions. Les résultats montrent que les modes de consommation actuels peuvent se maintenir à l'horizon 2030, mais qu'ils auraient alors des impacts insoutenables sur les ressources et les écosystèmes. Il est donc temps de changer, d'autant plus que 68 % des Européens déclarent envisager se tourner davantage vers les produits d'occasion à l'avenir, quand 75 % des sondés souhaitent acheter directement auprès des producteurs (Observatoire Cetelem 2013-TNS Sofres).

futuribles.com (rubrique « Études »)



DEMAIN EN DIX MOTS²

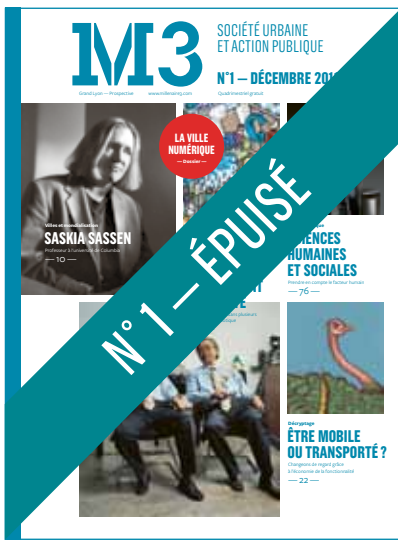
Raconter le futur de la ville en dix mots. C'est le principe du concours organisé par Pop-up urbain, cabinet de conseil en prospective urbaine. Il a reçu pas moins de 90 contributions. Les saynètes prospectives, réalisées sous forme de flash-fiction ou de micronouvelles, ont fait la part belle à la ville hybride. Surpris par l'inventivité des candidats, Pop-up urbain a décidé de compiler sur son blog les meilleures réponses. pop-up-urbain.com

ENQUÊTE SUR LA CONSOMMATION COLLABORATIVE

Privilégier l'usage plutôt que la possession afin de favoriser l'échange et le partage entre les particuliers. La consommation collaborative, également appelée « économie du partage », a le vent en poupe. Afin de mieux mesurer l'ampleur de ce mode de consommation et de comprendre les motivations des usagers, la Fing et OuiShare ont lancé en septembre une grande enquête sur la consommation collaborative. anis.asso.fr (rubrique « À la une »)

LE SOONOSCOPE, LE MAGAZINE DU FUTUR

« Un baromètre des valeurs et aspirations émergentes. Une sélection des innovations les plus pertinentes du moment. Un outil d'aide à la créativité et à l'innovation. » Voilà comment se présente *Le Soonoscope*, le premier cahier trimestriel de tendances qui analyse l'évolution des valeurs et des aspirations à l'aide d'une méthodologie scientifique. Chaque tendance révélée y est décryptée et illustrée par le meilleur des innovations « styles de vie ». Des sociologues et des grands dirigeants y livrent un point de vue exclusif sur le monde et les business de demain. Le magazine peut se feuilleter en ligne. Le site Internet Soonsoonsoon fait également dans la prospective avec sa rubrique « Futurs » qui dévoile les nouvelles tendances de demain. soonsoonsoon.com/soonoscope



N° 1



N° 2



N° 3



N° 4



N° 5



N° 6



N° 7



Hors-Série

M3

**COMPLÉTEZ
VOTRE
COLLECTION !**

**M3, UNE REVUE
GRATUITE**

**POUR RECEVOIR LES ANCIENS
NUMÉROS DISPONIBLES***

Contactez-nous :

Par e-mail	abonnementsM3@grandlyon.org
Par téléphone	Latifa Elmir au 04 78 63 40 18
Par courrier	Abonnements M3 — Communauté urbaine de Lyon Direction de la prospective et du dialogue public 20 rue du Lac BP 3103 69399 Lyon cedex 03

* Dans la limite des stocks

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.

M.	<input type="checkbox"/>	M ^{me}	<input type="checkbox"/>	Adresse	Personnelle	<input type="checkbox"/>	Professionnelle	<input type="checkbox"/>
Nom								
Prénom								
Organisme				Code postal				
Fonction				Ville		Pays		
E-mail								

Bulletin à renvoyer à l'adresse suivante :

**Direction de la prospective
et du dialogue public — M3 Magazine**
20 rue du Lac
BP 3103
69399 Lyon cedex 03

abonnementsM3@grandlyon.org

WWW.
MILLENAIRE3.
COM

CENTRE DE RESSOURCES
PROSPECTIVES DU GRAND LYON