

**L'INVENTION DES  
TERRITOIRES DIRECTS  
PAR LES GENS ORDINAIRES**

**Bruno Caillet  
Xavier Comtesse**

## PRÉFACE

Personne ne sait si l'on vit une époque formidable... Mais pour sûr, les crises aidant, les scénarii du monde à venir sont légion.

Plus qu'une simple contribution aux passionnants débats du jour, la nouvelle partition décrit par nos deux amis dans cet ouvrage devient omniprésente. *Grosso modo* par leur justesse d'analyse, les auteurs prennent acte de l'autre révolution en devenir, celle du rapport entre individus, entreprises,... et la chose publique. Nous sommes tous les nouveaux «consommActeurs» d'un vivre ensemble fondé de plus en plus sur des raccourcis.

Analysons comment ces deux séismes vont se mettre à fonctionner encore mieux ensemble, par synergies nouvelles:

Quels vont être les nouveaux contre-pouvoirs face à des puissances collectives, à la fois de plus en plus en mal de légitimité, mais de plus en plus nécessaires pour éviter les dérapages individuels? Et puis, en face, qui aura vraiment envie de se singulariser à tout prix (bon mot!) si ce n'est pour le bien commun? Leurs «territoires directs», ceux des nouvelles affinités, proposent, de fait, un judicieux aller-retour entre des communautés d'intérêts presque totalement façonnées par la géographie économique de proximité (les grandes agglomérations pour faire simple) et les TIC irrémédiablement globalisantes. C'est-à dire (mais pas en vrac!): *quid* du rôle croissant des experts déjà pointés du doigt par Bruno Latour, toujours sans réelles légitimités? et surtout les non-experts, les profanes, à l'heure où les débats sont hypercomplexes (on a tous compris à présent ce que sont les subprimes mais moins de cent personnes au monde maîtrisent l'étendue des produits dérivés toxiques!)? Wikipédia change le monde, mais dans quel sens, puisque la maîtrise des contenus face aux piratages diffamatoires redevient nécessaire? En clair (si l'on peut dire, parce qu'en fait la confusion est totale ...) face aux débordements d'acteurs de plus

## REMERCIEMENTS

Ce projet a pu être réalisé grâce au soutien de la Fondation Braillard et de la cellule de réflexion : ThinkStudio

La diffusion de cette publication est assurée par [www.lehub-agence.com](http://www.lehub-agence.com)

Correcteur : Jean-Luc Babel

Conception : Michka Comtesse et Mathieu Liechti

Imprimerie : Imprimerie du Cachot - Genève

Droit : Creative Commons

en plus individués et puissants, quelles nouvelles instances de régulation sont nécessaires? *In fine*, et c'est là bien sûr la clé, quelles efficacités?

Les petites gens sont terriblement fragilisés face aux ragots & C°: qui va les rassurer? Les blocages redoublent sans que les architectes du futur s'annoncent vraiment. On ne voit venir que des pompiers! Donc bienvenue à toutes les propositions de bonnes gouvernances: le buon governo, à nouveau, mais qu'est-ce que la «Chose» commune sinon un entendement entre public, privé, social et économique? Le pari des auteurs devient celui d'une véritable action publique via le croisement ONG, entreprises, société civile...aussi, serait-on tenté d'ajouter prudent!

Les pistes de nos auteurs font certes souvent mouche: plutôt que réadapter de vieux agencements collectifs qui ont parfois fait preuve de leur inefficacité, sinon dangerosité, cherchons qui va émerger demain, quels nouveaux individus, quels acteurs (dont les «creative class»), quels réseaux? Quels «territoires séquences» vont croiser la dissolution de l'espace au profit du temps, les représentativités obsolètes avec de nouveaux modes participatifs directs?

Foin de solutions carrées, ce sont des matrices d'évolution qui nous sont proposées avec subtilité, matrices superposables bien sûr (ça c'est le préfacier qui l'affirme!) entre l'urbain, l'économie, les nouvelles gouvernances et pratiques, toutes en «perpétuelles médiations» interactives ...

Jorge Luis Borges, venu finir ses jours à Genève, n'aurait-il pas déjà eu la prescience de leurs réflexions avec son célèbre «la carte de l'Empire c'est l'Empire»? Mais demain l'Empire, ce sera toutes nos «nouvelles pratiques» pro-actives et non plus maladroitement réactives, dans ce changement fondamental de «l'avoir pour soi» à «être avec». C'est cette nouvelle «cohabitation intense» qui est mise en exergue dans cet ouvrage.

**Bruno Vayssière**  
**Genève, le 28 octobre 2008**

## INTRODUCTION

Crise immobilière, crise financière, crise économique, crise climatique, crise alimentaire,... probablement le monde n'avait jamais vécu une telle combinaison d'événements. Nous savons qu'il est impossible d'agir sur un de ces facteurs sans affecter les autres et qu'aucun modèle de simulation n'est capable de penser la résolution simultanée de problèmes profondément complexes et interdépendants. C'est le principal enseignement. Une très nécessaire culture de la complexité reste ainsi à émerger.

Les effets de ces bouleversements sont bien réels et convergent sur des territoires. Dès lors, pour apprivoiser cette nouvelle réalité, penchons-nous sur certaines expérimentations qui interrogent les nouvelles fonctions des territoires, en conjuguant «global» et «local», «participatif» et «représentatif», «virtuel» et «réel». Observons également que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) jouent un rôle central dans ce mouvement et dessinent un nouvel espace socio-économique et de nouvelles cultures de co-production de sens, de formes, de gouvernances, en quelque sorte, de nouvelles cartographies du «vivre ensemble».

A la recherche de solutions et de refuges, la figure des territoires voit converger cet ensemble de questions et semble être la principale dimension appropriable pour une action commune et politique capable de donner le sentiment qu'il est encore possible d'agir sur les systèmes. Le territoire aujourd'hui est l'objet de multiples questions et réinventions. Nous constatons que cette figure semble cristalliser depuis quelques décennies une attention particulière chez nombres d'acteurs provenant d'horizons différents ; elle marque la convergence d'intérêts jusqu'alors jugés opposés et réinterroge les formes de pouvoirs. Si un autre monde est possible, comment le définir, l'organiser et le partager? Quelle serait la méthode? Existe-t-il un cercle magique pour aborder ces phénomènes en cours de développement?

Cet ouvrage a pour but de comprendre les raisons de ce nouvel investissement du territoire, la nature des phénomènes de changement qui s'y produisent pour dessiner quelques nouvelles pistes d'organisation issues de la réalisation de nombreuses expérimentations menées de par le monde. Ce livre s'adresse aux non-spécialistes et à celles et ceux qui juristes, entrepreneurs, artistes, urbanistes, créatifs,... ont décidé que cet espace était le leur et qu'il fallait maintenant l'investir. Cette photographie instantanée s'adresse aussi aux gens qui, dans un nouveau désir politique, cherchent au quotidien comment actionner ces convergences.

Avant tout, considérons que la «seconde» globalisation<sup>1</sup> celle de la communication en temps réel, à coût nul et à l'échelle planétaire a changé dramatiquement les conditions mêmes des territoires. Deux éléments expliquent ce mouvement et bouleversent nos cultures. D'abord, l'émergence des TIC qui partout, questionnent, modifient et dissipent notre rapport au temps, à l'espace, à la chose publique et à la place de l'individu. Première conséquence de ces mouvements : ces technologies génèrent une exigence accrue du citoyen/consommateur pour une action publique efficace, transversale et proche de ses besoins. Aujourd'hui le consommateur revendique tout : l'espace public, privé, social et économique.

Dans ce mouvement, le politique et sa forme classique de gouvernement ne réussissent plus à répondre aux attentes des citoyens alors que les territoires géographiques, économiques ou d'affinité font figures de porte de sortie ou de refuge comme éléments promoteurs de nouvelles libertés. Le territoire serait, en quelque sorte, le refuge dans un monde agité au point où, malgré cette globalisation, près de 26 000 km de frontières nouvelles ont été créés ces vingt dernières années dans le monde.

---

(1) On parle ici de «seconde» globalisation par référence à la globalisation première issue de la révolution industrielle des transports de biens matériels et de personnes physiques qui dès le 19<sup>ème</sup> siècle a permis d'abaisser les coûts du transport, d'augmenter les vitesses de ceux-ci et d'atteindre les moindres recoins reculés de la Terre. La seconde, concernant le transport des biens immatériels, a été induite par le développement foudroyant des TIC comme Internet et le téléphone mobile. Certains auteurs utilisent le terme de seconde globalisation pour désigner la seconde phase de la globalisation d'après guerre. Nous avons choisi résolument d'identifier la seconde globalisation comme celle qui est liée à la révolution des réseaux mondiaux du digital.

Premier paradoxe d'une situation complexe que nous allons tenter de regarder de plus près.

À l'heure où l'ensemble des repères qui constituaient la chose publique se réorganise, le territoire, dans nos rêves au moins, devrait cristalliser une action compréhensible et appropriable. Ce territoire n'est plus perçu comme le contenu d'une politique, mais comme un véritable contenant. Cet espace ne se limite plus à un cadre géographique ou historique. L'effet des mobilités tente à effacer ces deux dimensions, la définition du territoire se repense. Il s'agirait peut-être plus aujourd'hui d'un système en mouvement constant intégrant dans sa définition de nouvelles limites géographiques mais aussi la place de l'individu et de ses libertés ainsi qu'une notion, elle aussi à réinventer, du «bien commun». Aussi le territoire n'est plus un espace arrêté mais une perpétuelle médiation, un processus en mouvement constant, au point où l'on parle maintenant de «territoire séquence», c'est-à-dire, un environnement spatial qui en 24 heures va croiser différents types de populations, d'activités et de services. L'espace se pense avec le temps et le temps, Internet l'a montré, dissout l'espace. Le territoire serait alors conçu comme un espace d'information et l'organisation de la chose publique devrait s'y adapter. C'est donc bien une question de pouvoir qui se joue ici, celle des gouvernances qui sont elles aussi à réinventer. Seule une réorganisation des pouvoirs, des modes de décision et de médiation offre, dans cette dynamique, de nouvelles perspectives et une possible réponse à cet ensemble de phénomènes agissant en temps réel.

Le moteur de ces différents mouvements est souvent économique, mais pas seulement. Partout en Europe, les effets de la décentralisation ont conduit à un désengagement financier des États nations au profit des régions. Ces dernières doivent donc, plus que jamais, trouver les moyens de leur action. L'attrait ou le maintien d'entreprises et d'une certaine classe de la population sur leur sol est une des premières conditions de leur capacité à gouverner. Ainsi l'attractivité de leur territoire est au cœur d'une action de plus en plus vécue de manière économique et compétitive. Pour réussir cette mission, l'action doit se déterminer selon les schémas du dynamisme économique contemporain, c'est-à-dire essentiellement

dans la rapidité du mouvement et dans une plus grande proximité avec les décideurs (producteurs) et les citoyens (consommateurs). Souvent nous le remarquons, pour gagner en vitesse, les collectivités vont opter pour la création d'agences dédiées à la résolution de problèmes particuliers, espérant résoudre de cette manière les problèmes classiques de transversalité de l'action publique. Régler ces problèmes ou s'en débarrasser ? Si de nombreux pays ont connu une véritable inflation d'agences et de créations institutionnelles de ce type, souvent ces organismes participent dans les faits à une redondance de l'action. Si ces administrations échouent souvent dans la résolution globale des problèmes, cette approche révèle cependant le souci d'une action directe, à la source des difficultés. Un souci qu'il s'agit aujourd'hui de prendre en compte.

Si ces nouvelles formes de gestions administratives sont nécessaires, au moins dans les pistes qu'elles dessinent, les TIC, dans leur usage et dans ce qu'elles ont induit comme modes d'appropriation du monde grâce à l'interactivité, au temps réel, au «grid» et au «wiki» notamment, proposent une mise en œuvre nouvelle à une action directement connectée aux problèmes. Au-delà de l'outil, les TIC bouleversent nos modes de représentation, redessinent les cartes et permettent l'émergence de ces territoires directs. Clairement, ce ne sont pas les technologies qui nous intéressent en tant que telles mais leur capacité à faire émerger autrement de nouvelles pratiques et de nouvelles relations au monde.

Ces « territoires directs » sont à définir, leur définition croise aujourd'hui beaucoup d'autres concepts de ce type: cinquième écran, paysage ambiant et intelligent, territoire apprenant, territoires de connaissance... Ce dernier concept d'ailleurs est le plus débattu depuis quelques années, il est notamment au cœur du processus de Lisbonne qui en 2000 fit le constat d'une perte de compétitivité des pays de l'Union européenne et de la nécessité d'investir d'avantage dans la création de services et de produits à valeur ajoutée. L'innovation et l'intelligence seraient, en quelque sorte, les derniers moteurs de nos pays développés. Cinq années plus tard, le rapport d'évaluation de Wim Kok conclut à l'échec de cette politique en accusant principalement le manque de coordination et d'échanges entre acteurs sur les territoires. L'impossibilité d'une action convergente sur les

problèmes complexes et contemporains de nos sociétés est probablement le principal frein auquel nous allons être confrontés. Il apparaît qu'une implication directe des acteurs du territoire autour de la chose publique, du «vivre ensemble», et de la mise en œuvre d'un lien raccourci entre l'idée et son développement permettra d'approcher la résolution contemporaine des problèmes complexes. Dans cette perspective, l'invention de territoires directs est à nos yeux une option à explorer.

Après avoir tenté un instantané sur les conditions de constitution et de fonctionnement des territoires, nous verrons quels acteurs aujourd'hui s'approprient cet espace et comment. Nous essaierons ensuite de mettre en évidence derrière ces nouvelles relations, le fait qu'une culture digitale maintes fois annoncée, est en cours de développement. Déjà de nouveaux territoires, de la maison à la cité globale inventent de nouvelles manières de vivre ensemble dans un espace commun partagé. Nous verrons alors que la question qui nous occupe est avant tout d'ordre culturel et sociale et nous définirons quelles possibles méthodes d'aménagement et de gouvernances sont utilisables, lesquelles fonctionnent ou lesquelles échouent, et pourquoi ?

L'enjeu de cet ouvrage n'est certainement pas d'apporter une recette, nous verrons même à quel point la seule idée de solution est inappropriée pour aborder la question des territoires complexes. Premier changement culturel, à l'endroit du politique même, nous devons assumer le mouvement, le flux et les processus flous plus que l'action juste ou la réponse exacte que personne aujourd'hui n'est en mesure de donner. Nous essaierons simplement au cours de ces quelques pages d'étayer le débat, de le mettre en perspective et de nous donner les moyens méthodiques d'aborder ces profonds bouleversements. Peut-être que les conséquences de ces changements seront douloureuses, mais l'effet conjugué des crises que nous vivons l'est-il moins? Les territoires directs que nous vous proposons d'explorer sont à l'heure actuelle encore ouverts, en cela ils dessinent une époque formidable. A chacun d'en décider et d'y participer librement car le premier avantage de ces territoires tient dans le fait qu'ils seront inventés par des gens ordinaires comme vous et nous.

PARTIE I  
TERRITOIRES EN  
TRANSFORMATION

## UN CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Afin de développer notre propos, intéressons nous d'abord à la question du territoire et aux éléments qui conduisent à sa transformation. Nous nous intéresserons d'abord au design institutionnel qui depuis une vingtaine d'années redessine le territoire pour voir ensuite comment d'autres mouvements plus flous et moins organisés les refondent et comment de nouveaux acteurs émergent pour en revendiquer une part de sa gestion, voir de son appropriation. Soumis en effet à une forte mise en concurrence, les territoires se concentrent et de nombreux acteurs (ONG, Think Tank, entreprises, société civile, etc.) investissent aujourd'hui cet espace et tout ou partie d'une certaine forme d'action publique. Au-delà, les effets des TIC, dans ce qu'ils induisent comme nouvelles mobilités, comme nouvelles créations de réseaux ou d'appropriation, modifient le sentiment que l'on portait habituellement sur notre capacité à agir sur le monde extérieur et sur les principes sociaux qui l'animent. L'attente se porte dorénavant moins sur le politique, le notable, chacun a pris conscience de sa propre responsabilité et de son propre pouvoir. D'une culture de la représentativité, l'on passe doucement à celle de la participation, de nouvelles cartographies se dessinent, ce sont celles des territoires directs.

Longtemps, le territoire s'est réduit à une découpe administrative de l'espace physique. Le sens global de ces géographies n'importait guère. Le territoire n'étant que le réceptacle d'une politique conduite par l'Etat et appliquée sur place auprès des citoyens de manière indifférenciée. La prédominance de l'économie et des communications et les effets de la globalisation ont redessiné en moins d'une vingtaine d'années, les territoires sur lesquels vit aujourd'hui l'essentiel des populations. En parallèle, les conséquences d'une urbanisation galopante ont modifié en profondeur la forme et la conception, le rôle même des territoires. Aujourd'hui, plus de la moitié de la population mondiale vit dans des régions urbaines. En Europe, 73 % de la population est urbanisée. Ces constats récents ont montré que les difficultés majeures tant du point de vue des infrastructures (logement, transport, réseau d'approvisionnements en énergie, en eau, voirie, traitement des déchets, etc...) qu'au niveau des tensions sociales créées par cette situation sont loin d'être résolues. Une forte activité de design institutionnel tente de faire face aux effets de la métropolisation, sans grand succès alors que de nouvelles dynamiques économiques investissent le territoire et contribuent à complexifier le système. Face à ce mouvement, le politique lui-même doit repenser ses fondements et doit traiter avec des frontières mobiles.

### 1. LA MÉTROPOLIS COMME NOUVELLE FRONTIÈRE

Contrairement aux idées reçues, l'intensification de l'urbanisation n'est pas que l'affaire des pays en voie de développement. L'Europe et l'Amérique du Nord ont subi depuis plusieurs décennies ce même phénomène. En Europe, une large majorité des citoyens habite dans des villes (petites ou grandes) et parmi eux 50 % dans des régions dites métropolitaines. Songeons que, à titre d'exemple, la France compte en 1900, 40 millions d'habitants, et que le nombre de la population n'a guère évolué jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale. En moins de 50 ans, la France va gagner 20 millions d'habitants. Cette hausse de la démographie va

conduire à une concentration des populations autour des zones urbaines principalement au point où par exemple, une ville comme Orléans s'est, avec l'avènement de l'automobile, plus étendue en 40 ans qu'en vingt siècles.

### Les régions métropolitaines en mouvement permanent

L'évolution d'après-guerre des métropoles européennes a suivi grosso modo trois phases correspondant à des périodes économiques distinctes: (1) les «trente glorieuses» (1945-1973), (2) les crises économiques successives (1973-2001) et (3) la nouvelle ère de la seconde globalisation (2002-2007).

Les réponses institutionnelles à ces diverses phases correspondent schématiquement à des problématiques bien réelles qui procèdent: (1) de l'extension urbaine obligeant à la construction de transports publics adéquats, (2) d'une désertification des zones industrielles suite aux délocalisations et qui pousse à remplir ce vide (celui du chômage et des «friches industrielles») par une stratégie exogène de promotion économique avec des offres avantageuses d'ordre fiscal ou de terrains équipés (zone industrielle) sur le territoire (3) et finalement, d'une reconquête de la ville (devenue entre-temps digitale) sous la double pression environnementaliste (développement durable) de la globalisation (montée en puissance des pays du BRIC: Brésil-Russie-Inde-Chine) contraignant les institutions à repenser l'Urbain.

Il faut noter que chacune de ces phases a entraîné un accompagnement en termes de «marketing économique» et de discours de développement. En effet, aux «trente glorieuses» (1) correspond un discours sur la société fonctionnelle et ses bienfaits notamment en termes de mobilité (voiture, villa, voyage...). Cela impliquera une vision urbaine fonctionnelle à partir de zones bien définies (industrielles, cités-nouvelles, centres de villégiature...). Les pouvoirs publics occuperont l'avant-scène du développement urbain avec notamment les grands plans directeurs. Ensuite, les années de «crises» économiques (2) seront caractérisées par un recentrage du discours sur le sauvetage économique. La menace réelle du chômage,

des fermetures d'usines et des délocalisations verra surgir un discours sur la «compétitivité» sur les pôles de développement et sur le concept de «cluster». Cette conception sera associée aux promotions économiques nouvellement formées. Pour finir, l'ère contemporaine (3) voit s'exprimer un double discours:

- Sur les questions de l'environnement, du développement durable et plus récemment du changement climatique qui sont portées par les ONG et la société civile. Désormais s'impose un changement de paradigme dans la gestion des affaires publiques. En effet, il n'est plus question d'expansion urbaine, ni même de création de zones de développement économique avec compensations et privilèges, car tout se joue sur le fragile équilibre entre la protection de la nature et les atteintes à la nature qui doivent en permanence trouver des réponses. Une des solutions émergentes est celle du concept de «construire la ville en ville».
- Sur l'émergence simultanée des pays du BRIC et de la globalisation qui entraîne une plus forte compétition économique internationale. Le concept de «cluster» ne suffit plus dès le moment où un grand nombre d'acteurs et de métropoles entrent en jeu. En effet, la concurrence se portant souvent sur les mêmes choix stratégiques, elle a tendance à s'annuler mutuellement. Il est donc nécessaire de se positionner sur des nouveaux champs économiquement porteurs d'avenir (Cleantech, industrie de la créativité, culture, etc.). C'est pourquoi, la mise en route d'une reformulation des stratégies et des visions publiques s'impose partout.

Parallèlement, les principaux acteurs porteurs du changement (ou de son adaptation) ont également évolué en fonction des trois périodes précitées. A partir de tels éléments, nous mesurons aisément les difficultés qui se posent aux territoires et la nécessité pour ces structures d'agir au plus près de ces phénomènes.

La principale difficulté politique face à l'ampleur de ces mouvements a été (et demeure) la quasi-absence de structures politiques métropolitaines

adéquates, capables de répondre rapidement à ce mouvement alors même que le concept métropolitain trouve son origine dans la nécessité pour les villes-communes de résoudre des problèmes partagés avec les communes attenantes devenues parties intégrantes de la ville polycentrique (transports, gestion des déchets...). Dès les années soixante/septante mais surtout à partir des années quatre-vingt, tout particulièrement en Europe, le concept de région métropolitaine s'est imposé pour accompagner et promouvoir des régions en pleine mutation économique. Le mouvement est donc en marche, sans conteste, mais manque encore à ce jour d'une claire lisibilité.

## **2. DE NOUVELLES DIMENSIONS INSTITUTIONNELLES SE DESSINENT**

Nous constatons en effet qu'une double dynamique semble réorganiser la souveraineté des territoires autour d'un effet conjugué de subsidiarité et de regroupement.

Depuis quelques années, les territoires politiques abandonnent en grande partie leur souveraineté en jouant sur les deux facettes du principe de subsidiarité. Les communes (la plus petite unité politique du territoire) sont petit à petit dépossédées de leur capacité de décisions au bénéfice de structures supérieures (regroupement de communes, métropole, région, monde). C'est notamment le cas dans le domaine de l'environnement où les lois nationales et internationales ont supplanté les réglementations communales d'aménagement du territoire comme le traitement des eaux usées. Cette subsidiarité qui prône une inversion de la responsabilité politique déplace, aujourd'hui, un nombre grandissant de responsabilités et de droits dans les sphères supérieures de l'organisation politique et par conséquent ampute de leur souveraineté les représentants de proximité. À l'inverse, on observe aussi des formes de subsidiarité classique. Ainsi, les régions métropolitaines par la volonté de décentralisation des Etats acquièrent de nouvelles compétences en termes d'aménagement, notamment dans le cadre des stratégies de développement économique.

## **Les territoires sous l'effet de fusion, regroupement ou de création de niveaux intermédiaires**

Face à cette redistribution des cartes imposée par une nouvelle pression économique conjuguée à un ensemble de problématiques de plus en plus étendues, les entités territoriales ont essentiellement trois choix: elles se regroupent, elles fusionnent ou elles créent un nouveau niveau intermédiaire comme les communautés de communes en France. En cela, les collectivités territoriales s'organisent un peu comme le ferait un conseil d'administration en butte à une crise. Ces trois options sont profondément différentes. L'une conduit vers une destruction/reconstruction des structures territoriales (fusion), la seconde conduit à une sorte d'aménagement collective de celles-ci (regroupement) et la troisième introduit une nouvelle structure intermédiaire complexifiant encore le système.

La fusion entraîne et on le comprend aisément, une plus importante remise à plat des liens sociaux, politiques et économiques puisqu'elle donne une nouvelle identité, de nouvelles réglementations pour les parties prenantes. L'extension urbaine des villes a, dans la plupart des pays européens amené les communes-villes à fusionner avec leurs consœurs voisines lors de ces processus d'étalement urbain. Les questions des transports, de la gestion urbaine, de la planification et de l'aménagement du territoire ont été des forces d'intégration sous-jacentes. À l'inverse, le dépeuplement de certaines régions montagneuses ou agricoles a conduit des communes devenues quasi-désertes à fusionner avec celles voisines pour faire face à des problèmes d'insuffisance de masse critique pour la gestion des affaires publiques (crèches et écoles primaires, bureau de poste, équipements communaux, etc.). Même si la fusion reste un processus émotionnellement compliqué, son résultat final est défini par une structure claire et connue. Mais le débat concernant la constitution d'un grand Paris par exemple, le prouve, cette solution est très complexe à mettre en œuvre. Elle s'oppose bien sûr aux diverses défenses de prés carrés, égoïsmes territoriaux et freins culturels à ne pas négliger.

Souvent par sentiment de facilité à court terme, d'autres solutions sont souvent alors privilégiées. C'est le cas, par exemple du regroupement. En

effet, ce dernier se base sur un processus qui par définition reste toujours inachevé puisqu'il y aura toujours des structures à mettre en commun, à partager ou à répartir. Ce processus s'accompagne d'un débat permanent avec des contrats de partenariat (accord de concordance, accord de collaboration, etc.). Même si le regroupement d'entités politiques territoriales possède une structure juridique, cela ne va pas empêcher que des tensions persistent notamment sur la question de la souveraineté, de la redistribution fiscale, de la représentativité, de la subsidiarité voire de l'identité. Par contre, l'intérêt de ce concept de regroupement réside dans le fait qu'il touche d'une manière ou d'une autre les entités territoriales. En effet, que ce soit au niveau des communes, des cantons, des départements, des länders ou des pays, tous doivent négocier avec leurs voisins pour rationaliser et résoudre la gestion de leurs problématiques communes. Ce regroupement passe par la signature de concordats, accords ou traités, passage obligé pour tisser des liens défendant leurs intérêts et opérant de manière plus ou moins efficace. À partir de ces arrangements pris, on peut facilement repérer de façon symbolique quels sont les territoires qui sont liés dans ce maillage complexe et en perpétuelle construction. Il faut savoir qu'un nombre important d'accords existent déjà mais sans proportion avec ceux qui vont venir ou qui sont en préparation.

Dès lors, on s'imagine que la question du regroupement des entités territoriales est une sorte de mécanisme sans fin, sous une forme d'absorption des uns par les autres. Comme la fusion est exclue dans ce cas, on observe plutôt des flux de relations qui se formalisent petit à petit mais sûrement. Pour autant, cela ne diminue pas les tensions sur les territoires puisque sans cesse l'agenda politique pousse non sans difficulté vers de nouveaux accords.

### **De l'agglomération à la région métropolitaine**

Ces phénomènes, quelle que soit leur forme, conduisent partout en Europe et dans le monde à l'émergence de régions métropolitaines. Dans ce cadre, nous sommes en présence de deux concepts de l'étalement urbain qui s'affrontent: celui de l'agglomération qui correspond globalement à l'agrandissement de la ville et de ses proches communes

pour contrer principalement les problèmes de transports péri-centriques; à savoir la circulation des populations entre le centre et sa périphérie limitrophe et celui de la région métropolitaine qui cherche à tenir compte non seulement de la mobilité accrue des populations dans un espace plus vaste et le positionnement économique dans la globalisation des marchés, des compétences territoriales. Ces régions métropolitaines largement influencées par le concept de «pôle de compétences» s'aventurent dans des zones de plus en plus étendues notamment pour l'implantation de nouvelles entreprises ou de centres universitaires et de recherche sur son sol. De plus, la mise en place de régions métropolitaines a bénéficié d'une incontestable volonté politique de l'Union européenne qui a de fait créé un niveau intermédiaire, juste en dessous de celui des nations tout en évitant de toucher aux prérogatives des communes. Il est certain que cette politique régionale financée par le «Fonds européen d'intégration» a eu comme conséquence de contourner les Etats-Nations dans ce contexte de la création politique européenne. Certes, ce fonds a servi avant tout aux régions les plus défavorisées d'Europe pour la construction d'infrastructures mais en même temps, cela a permis à la Commission d'imposer aux nations sa vision de décentralisation et d'étalement des pouvoirs économiques et politiques. Aujourd'hui, plus de 200 régions métropolitaines européennes sont représentées à Bruxelles et bénéficient des largesses de l'Union européenne.

On peut donc considérer que d'un côté, le projet d'agglomération essaye de contenir un développement urbain intensif par la mise en place de solutions concrètes (transport, traitement des eaux et déchets, logement, écoles...); et d'un autre côté, le projet de région métropolitaine tente de promouvoir un développement économique compétitif par une vision identitaire forte (visions stratégiques des pôles d'excellence) avec des infrastructures internationales (aéroport, TGV, télécoms modernes, promotion économique conjointe, ...). En un mot, l'un procède de la réactivité (agglomération) et l'autre de la pro-activité (métropole).

Les frontières institutionnelles sont donc mobiles, se superposent et conduisent à une réelle difficulté de lecture du territoire. Pour mieux comprendre ces évolutions, détachons-nous de ces dynamiques institu-

tionnelles pour porter notre attention sur ce qui se vit depuis quelques années sur ces territoires, d'un point de vue économique, social, urbanistique et qui a contribué à la transformation directe des territoires. Quatre phénomènes principaux sont à retenir; la mobilité, la mise en place d'une dynamique d'aménagement exogène, la création de zones mixtes et un réel effet de «glocalisation.»

### **3. DE NOUVELLES DYNAMIQUES TERRITORIALES ÉMERGENT**

Si cet effet de changement est d'abord politique, nous constatons que le mouvement territorial est devenu plus complexe, d'autres phénomènes, socioéconomiques notamment entrent maintenant en jeu et créent un déplacement exogène / endogène selon la situation globale. Aucun de ces mouvements n'étant satisfaisant pour l'équilibre du territoire, nous assistons depuis peu au retour d'aménagements mixtes qui dans leur définition croisent simultanément une connaissance globale du monde assumée et un désir renforcé du local. Face à cette complexification du territoire, le politique s'il ne cède pas la main, voit son poids diminuer.

#### **Un mouvement exogène / endogène**

Les régions métropolitaines sont traversées par la double pression de centralité et de mobilité péricentrale. À la fois, la concentration économique crée la centralité et organise la décentralisation à travers le foncier cher au centre, abordable en périphérie. L'habitat est en premier lieu pénalisé par cet effet de cascade sur les prix de l'immobilier. Les travailleurs sont confinés dans les périphéries de la métropole du simple fait d'une perte du pouvoir d'achat due au renchérissement du marché immobilier.

Le même principe désavantage les centres commerciaux (Malls), les entreprises et même les administrations qui font face à des loyers inabordable et doivent quitter le centre pour la périphérie. Ce phénomène implique un étalement sur le territoire qui risque de vider le centre-ville de ses activités et de ses habitants. Cette logique immobilière persistante a des effets préjudiciables notamment sur les équilibres financiers de ces villes/centres. En effet, celles-ci continuent à supporter la lourde

facture des infrastructures tout en perdant ses meilleurs contribuables. Ainsi, certains centres en Europe comme Bruxelles ont subi de plein fouet la logique de ce mécanisme en laissant le centre-ville aux plus démunis. Néanmoins il y a fort à parier que le mouvement va s'inverser dans les années à venir, notamment du fait des crises énergétiques. Déjà dans certaines villes américaines comme Washington ou Philadelphie, le mouvement de «gentrification» a ramené des populations aisées vers le centre. Ces «bobos» (bourgeois-bohèmes) ont particulièrement bénéficié de prix immobiliers attractifs dus à la dévalorisation avérée de ces quartiers. Ces mécanismes ne sont pas systématiques dans la mesure où parfois, les pouvoirs publics ont servi de contrepoids en intervenant dans le processus, soit comme acteur immobilier majeur par le biais des fonds de pension des fonctionnaires, soit par l'instauration d'une régulation politique restrictive.

Ainsi, Paris a connu sans interruption un mouvement de délocalisation de ses habitants vers les périphéries (banlieues) qui, en cinquante ans a vidé la ville de 500 000 habitants. Les villes de Barcelone ou Amsterdam ont au contraire maintenu leur population en réhabilitant des friches industrielles ou portuaires en zones d'habitation mixtes.

Tous ces mouvements de grande ampleur ont subi les aléas des diverses pratiques politiques en place. Tous les concepts d'urbanité ont été portés et influencés par les intellectuels et les architectes du moment. Ainsi, les concepts de «zoning» et d'architecture fonctionnelle ont par exemple fortement conduit à la décentralisation et à l'étalement urbain dès la fin des années 50, mouvement largement prolongé dans les deux décennies qui suivirent. Aujourd'hui, des préceptes porteurs de la nouvelle modernité se focalisent autour de la «classe créative» (Richard Florida) ou sur les «clusters» (Michael Porter) qui révolutionnent l'approche sur les nouvelles formes de centralité.

L'une, génère une forme de «gentrification» et l'autre favorise la création de pôles high-tech autour des centres universitaires en transformant des quartiers entiers notamment grâce à la vague Internet (par exemple, le quartier du Sentier à Paris devenu pour un temps «Silicon Sentier»).

Au-delà des dynamiques de mobilités précitées s'effectue un réel mouvement exogène sur les territoires. Dans les années qui suivirent les deux chocs pétroliers (1973 et 1979), les villes et les régions ont dû faire face aux délocalisations des entreprises et à la montée du chômage. Puis, dans les années 80 ont été créées sur tous les territoires européens, les promotions économiques sous l'action conjuguée des pouvoirs publics et des chambres de commerce.

Ainsi des stratégies de développement économique fabriquées de toutes pièces, et de type exogène ont vu le jour. Dans un premier temps, il s'agissait d'offrir des terrains viabilisés, à bas prix, mais aussi des paquets fiscaux attractifs pour l'implantation d'entreprises étrangères. Les organismes de promotion économique allèrent démarcher non sans une certaine confusion à travers le monde des entreprises intéressées par ces aides locales. Des tours (roadshows) furent organisés à la hâte dans une surenchère d'avantages de toutes sortes. Bref, l'urgence était de mise.

Très vite en réaction à ce procédé, s'est organisé un mouvement endogène autour du concept du «cluster» dans le but de freiner l'offre exogène fortement avantagée face à l'offre endogène peu valorisée notamment pour des entreprises établies de longue date sur le territoire. Ce revirement conceptuel de la promotion économique à partir des «clusters» a apporté une contribution plus équitable aux entreprises du territoire et au dynamisme même de celles-ci. Depuis que Michael Porter, professeur à Harvard Business School, a développé sa théorie sur les «clusters» (pôles de compétences industrielles) dans les années 80-90, les promotions économiques de la plupart des territoires du monde occidental s'en sont largement emparées pour justifier leur stratégie de développement économique. En concentrant leurs efforts autour de secteurs économiques bien définis comme la biotechnologie, la micromécanique, les IT, l'électronique, l'aérospatial, le «medical device», l'environnement, le life science, la finance, l'entertainment, etc, les organismes de promotion ont parié sur l'effet de masse qui allait naturellement produire un dynamisme suffisamment performant pour asseoir leur région dans le concert international hautement concurrentiel. La «clustérisation»<sup>1</sup> du tissu économique a en effet produit une dynamique de «spill over» essentielle pour

les entreprises qui ont vu s'amplifier ce transfert de savoir. En concentrant un maximum les forces pour la recherche et la formation dans ces pôles de compétences, les entreprises «locales» ont finalement trouvé leur compte malgré une vive concurrence.

Pittsburgh (USA) ou la Ruhr (Allemagne) par exemple ont quitté leurs activités charbonnières et d'acier pour entrer dans l'ère hightech en développant des secteurs entiers de biotechnologie, des technologies de l'environnement ou de l'information et de microélectronique. Cette implantation totalement inattendue dans un milieu industriel fortement pollué (charbon et acier) par de nouvelles industries dites «propres» n'a été possible que par des choix calculés. Cette judicieuse reconversion a permis de dépolluer les rivières, de réhabiliter et d'aménager les rives et les friches industrielles pour y accueillir des habitants tout en associant qualité de vie et environnement durable. La mise en réseau des compétences conjuguée à la concurrence au niveau mondial a eu aussi nombre de conséquences sur les territoires. Cela a notamment motivé la promotion de nombreuses et rapides voies de communication entre les pôles de

---

<sup>2</sup> Cette approche s'est inspirée du succès de la Silicon Valley mais aussi des performances des entreprises de la Route 128 à Boston ou de l'Arc jurassien suisse autour de la montre. L'idée étant que si sur un même territoire, on possède un grand nombre d'entreprises dans le même domaine économique, alors les synergies en termes de ressources humaines compétentes, de savoir-faire communs, de «spill over» de l'innovation, de transferts entre centre de recherche et industrie vont créer les conditions suffisantes pour une émulation collective. Il se trouve qu'en général, cette idée est exacte mais engendre certaines difficultés sur le plan des rivalités dans l'engagement de créatifs, de travailleurs et de cadres supérieurs en créant rapidement des tensions sur le marché de l'emploi. En pratique, l'application du concept de «cluster» a amené une transformation des territoires autour des pôles qui s'y sont implantés. Bâle, Lyon, Zurich ainsi que la plupart des villes ont défini la même stratégie sur les clusters en construisant interdisciplinaire entre les sciences, la société et l'économie. Quant au «Kreis 5» qui, à la fin des années 80 et au début des années 90, était confronté à une présence de plus en plus marquante des toxicomanes, il est transformé en zone mixte sur d'anciennes friches industrielles. Ces centres deviennent donc des points attracteurs pour les villes qui les hébergent avec une multitude de réalisations: bars branchés, hôtels, cinémas, centres commerciaux, bureaux et habitations se sont implantés dans un espace qui allie la haute technologie à une modernité architecturale tout à fait contemporaine, des parcs industriels appelés technopôle ou technopark. En concentrant sur leur territoire ces pôles de compétences, ils ont créé un nouvel environnement urbain. Deux projets «Science City» et «Kreis 5» à Zurich sont deux exemples de cette reconfiguration urbaine. Dans le premier cas, l'Ecole Polytechnique Fédérale (EPF) a développé sur le Höggerberg un campus ainsi qu'un quartier dédié à l'esprit entrepreneurial. La Cité des Sciences (Science City) se veut être ainsi une plaque tournante des connaissances et la plate-forme d'un dialogue.

compétences répartis à travers le monde, a surtout favorisé les aéroports avec leur stratégie de «hub», les trains à grande vitesse et les routes avec un important réseau interconnecté d'autoroutes. La ville de Lyon a par exemple développé non seulement le TGV sur Paris et Marseille mais aussi un aéroport surdimensionné et deux couronnes autoroutières encerclant la ville.

Quelles que soient les conséquences, force est de constater que la stratégie exogène (de 1980 à 2000) a permis à de nombreuses villes ou de régions européennes de transformer des anciennes zones industrielles en zones hightech.

### L'émergence de zones mixtes

Troisième facteur de modification des territoires, la création de zones mixtes. La vision du zoning dans l'aménagement du territoire des villes et des régions métropolitaines a été organisée autour de la séparation fonctionnelle de tâches: résidentielle, industrielle, commerciale, de loisir, de transport en espérant que ces espaces communiqueraient harmonieusement entre eux.

Cette organisation fonctionnelle de l'espace a conduit parfois à des difficultés sociales (banlieues parisiennes) et à des problèmes de transports (bouchons autoroutiers, quartier mal desservi). Aujourd'hui, les plans directeurs d'aménagement tentent d'abandonner cette conception fonctionnelle des territoires au profit d'un concept offrant une mixité entre habitation, commerce, bureaux et transports.

De plus en plus, des espaces urbains abandonnés ou sous-utilisés comme des anciennes friches industrielles ou portuaires (Marseille, Grenoble, Londres, Amsterdam ou Lausanne) ont été transformés en zone mixte selon des temporalités hétérogènes — très rapides (moins de 10 ans) ou très lentes (plus de 40 ans).

Ce changement a été certainement influencé par une approche plus organique des activités. Il s'agit avant tout de faire coexister des fonctions

durables dans une ville interactive plutôt que de se contenter d'une vision purement mécanique. L'interactivité plutôt qu'une concentration forcée pourrait décrire les lignes de force de la nouvelle modernité urbaine.

Cette représentation laisse place à la différence tout en s'opposant à la séparation. Dès lors, il s'agit de concevoir et de construire la mixité comme axe principal du consensus social. La société doit finalement gérer des situations conflictuelles et non pas les régler par l'éloignement, la séparation et la division. Tous les espaces de vie (bureaux, logement, commerce) doivent cohabiter dans un espace réduit. Les zones plus éloignées doivent se définir comme des «edge cities».

La métropolisation quitte ainsi une représentation classique en étoile, du centre vers la périphérie au profit d'une multiplication de petits centres mixtes et autosuffisants qui tous ensemble forment la région. Une «edge city» est donc une ville comprenant de l'habitat, des centres commerciaux et culturels, des entreprises, des artisans qui grâce à ce foisonnement d'activités vont se libérer de l'emprise des villes-centres de la métropole. Ce nouvel urbain est plus organique que fonctionnel avec des cellules («edge cities») qui ont chacune son identité et sa logique de développement.

L'ensemble fonctionne en réseau dans un maillage resserré et vivant. Certaines villes asiatiques ont adopté ce modèle puisqu'elles ont notamment réussi à conserver des activités agricoles au sein de cette opération de métropolisation.

Cette nouvelle conception est en train de revitaliser lentement nombre de territoires, causant souvent de fortes tensions politiques avec les conservateurs, défenseurs du modèle de zoning.

### L'idée d'une solution «glocale»

Un quatrième facteur repose sur une dimension de «glocalisation» en cours qui est sous-jacente à l'ensemble de notre propos. Une importante tension introduite par la globalisation des marchés a impliqué des choix identitaires et territoriaux. La globalisation a en effet entraîné des réactions

de rejet exprimées parfois par un retour aux sources et aux valeurs régionales (AOC, culture locale, etc.).

Ce mouvement de quasi-rejet a engendré deux approches distinctes qualifiées de «local» ou de «glocal». Dans le cas de l'approche défensive du local, on a vu surgir une renaissance folklorique comme les visites des villages à l'ancienne de la région d'Evolène ou les combats de vaches dans le Val d'Hérens, ainsi qu'un retour aux valeurs religieuses traditionalistes comme à Ecône ou encore sur un autre plan, plus identitaire encore, les idées nationalistes en Corse ou au Pays Basque. Bien que ces formes soient limitées géographiquement, elles se répercutent également au niveau de l'aménagement du territoire et du bâti comme signifiant un refus de la globalisation. Ce mouvement s'oppose en cela clairement au flux d'images publicitaires diffusé à l'échelle mondiale qui participe à un nouveau type de représentation et à un phénomène d'a-territorialisation. Les publicités d'Orange, Nike ou autres diffusent partout dans le monde la même image d'une ville inventée qui ressemblerait à toutes les autres et qui travaille à ne distinguer aucun territoire.

Les institutions en charge de la protection du patrimoine et de la nature sont, par exemple, très actives dans des mouvements d'opposition sur certains projets urbanistiques grâce à une législation qui leur est, en général, assez favorable. Sans entrer dans cette polémique, il est clair que ces mouvements interviennent dans le déroulement du processus de globalisation en défendant la cause du local à tout prix. Parallèlement à cette force sociale et politique de résistance locale, il existe une autre tendance dite «glocale» qui part du principe qu'il faut adapter les tendances globales à la réalité locale pour créer de la nouveauté. Ainsi le Rai, le mouvement de la musique arabe importée depuis Oran par la diaspora maghrébine francophone s'est largement modernisé en se mélangeant à d'autres formes musicales comme le rock'n roll, le reggae, le rap et plus récemment au rhythm and blues.

De même, les gratte-ciel américains ont été troqués localement par des barres ou des tours dans les cités satellites (Le Lignon/Genève, Lyon) en cherchant à maintenir toujours un cadre verdoyant. Plus emblématiques

sont les rénovations d'anciens édifices dont seulement la façade extérieure est conservée alors que la structure intérieure est complètement démolie. Parfois, il arrive que des réalisations soient à mi-chemin. Ainsi Patek Philippe a réuni à Plan-les-Ouates toutes ses activités auparavant dispersées sur une dizaine de sites à Genève. Ce regroupement a permis au «Château Blanc» du XVIII<sup>ème</sup> siècle, entièrement restauré de continuer la tradition sur la même parcelle où se dressent les bâtiments construits ex novo pour une mixité architecturale entre ancien et moderne qui reflète la philosophie de Patek Philippe conjuguant tradition et haute technologie. Ce genre de transformation qui propose un compromis entre une position ultra-conservatrice et une approche ouvertement plus contemporaine fait partie de la gestion «glocale» du territoire. Les tensions entre les deux camps se confirment et cèdent la place aux compromis souvent équivoques laissant un goût d'inachevé. Cependant, il faut bien observer que les deux courants occupent l'avant-scène des tensions urbanistiques et ne sont pas près de finir d'en découdre.

### La raréfaction du projet de politique territoriale

Voilà donc un ensemble d'éléments, non exhaustif, qui contribue à expliquer le mouvement de fond auquel l'on assiste. Comme nous le voyons, la décision politique, institutionnelle, ne suffit plus à accompagner ce mouvement. Si à la fin des années 60, le général De Gaulle par exemple, a pu seul décider de la création de nouvelles villes, aujourd'hui ce mouvement est révolu. Les mécanismes sont plus complexes et les acteurs qui prennent part à ce type de décision, plus nombreux. Le concept de «pôles de compétences» ou de «clusters» est en cela un bon exemple. Cette dynamique profite à de nouvelles entités qui n'ont en général pas de véritables représentations démocratiquement élues: Silicon Valley, Le Grand Lyon, Greater London, etc. Cette décentralisation effective est parfois soumise à des lois, mais se joue toujours sans cadre démocratique clair, issu d'un suffrage universel notamment. Ce manque crée des répercussions sur les actions des territoires et sur leur constitution même.

Le cas du processus de Bologne dans le cadre de la subsidiarité accordée aux universités pour la mise en place d'un nouveau système de certifica-

tion: bachelor, master, doctorat, a par exemple obligé les territoires à agir de manière autonome. En effet, chaque université a eu toute liberté et de manière volontaire, d'appliquer le processus sans aucune mesure pénalisante en cas de refus ou de lenteur dans la mise en route. C'est en partie la pression estudiantine qui a forcé le système universitaire européen à agir rapidement. Aucun contrôle parlementaire, mis à part le cas de la France, n'a été nécessaire pour imposer ce système. Il faut cependant bien voir qu'au niveau des «masters», une forte compétition a entraîné une spécialisation par pôle de compétence et a donc contribué à des déplacements territoriaux de la population estudiantine.

La spécialisation des territoires par effet de subsidiarité change donc la composition sociologique des populations, leurs comportements et a un réel impact sur l'aménagement des territoires. Tout cet ensemble échappe pour l'essentiel aux politiques. Ainsi, les principes de souveraineté et de subsidiarité sont mis à mal. Dans le cas du contrôle aérien par exemple, l'attribution des «slots» et des routes aériennes sont aujourd'hui plus l'affaire des compagnies aériennes que celle des Etats. Le transport routier, notamment le fret, échappe largement aux gouvernements qui sont contraints face au trafic grandissant d'aménager le territoire en conséquence et non l'inverse. Les transports ferroviaires, qui furent pendant longtemps l'apanage des Etats, sont de nos jours sous le contrôle des régies d'Etat ou des sociétés privées (Angleterre) ou encore en partenariat privé/public (Allemagne) et ce sont ces entités qui tracent les voies rapides du futur.

Le maillage institutionnel et les nouvelles dynamiques d'aménagement des territoires nous confrontent clairement à une complexification des territoires. Au cœur de ces différents mouvements, nous retrouvons la mobilité qui de nos jours, répond plus à une série de soubresauts économiques et sociaux qu'à un véritable projet politique. Un choix politique conçu de manière traditionnelle, c'est-à-dire réglementaire ou législative est-il capable de gérer ces phénomènes? Certainement pas. Cette inversion des rapports crée de nouvelles tensions sur les territoires. De nombreux acteurs revendiquent non seulement cet espace, mais aussi une part à l'action publique, car après plusieurs années d'expérience, il devient

évident qu'aujourd'hui ces regroupements d'entités politiques territoriales continuent à poser problème. Ces mouvements n'ont pas complètement répondu aux enjeux d'une gestion plus efficace, plus proche et plus transparente du «bien public», ceci pour trois raisons principales:

- D'abord, par la résistance de la population qui est trop peu impliquée dans les processus décisionnels alors que dans son quotidien, elle a déjà gagné en mobilité sur des territoires plus vastes. Cet effacement voire refonte progressive du territoire (cf. la construction européenne), crée pour les populations et les organisations en place d'incessantes crises d'identité ainsi que des remises en cause des institutions dont la durée de vie paraît toujours plus courte. Cette crise est enfin due en partie à une sorte d'absence de légitimité politique, souvent en effet ces nouveaux représentants ne sont pas élus de manière directe par les citoyens. C'est notamment le cas pour l'exécutif de l'Union européenne ou pour celui des communautés d'agglomération en France.
- Ensuite à cause de la résistance du couple politico-administratif qui voit dans ces projets de nouveaux territoires, une diminution de ses prérogatives. Confrontées à un manque de légitimité démocratique ces nouvelles institutions mettent souvent en œuvre une fuite en avant tant au niveau des décisions que de la préemption de divers champs d'action. De plus, cette concurrence génère une inflation communicationnelle qui en rien ne règle les problèmes posés à l'action publique en général. Cette double conception du développement et de l'étalement urbain motive enfin de fortes tensions sur le territoire car les pouvoirs publics locaux, à ce jeu d'équilibriste, cherchent à tirer profit de cette manne mise à disposition par les instances politiques supérieures. Ceci explique en partie la cohabitation entre plusieurs structures territoriales qui sont toutes interdépendantes et qui proviennent de la superposition d'autres entités. Cet effet d'«overlap» instaure non seulement des tensions mais surtout de la confusion entraînant une certaine incompréhension des populations et un sentiment de perte d'identité territoriale et de souveraineté.

- Enfin parce que les entreprises s'adaptent plus vite aux changements de leurs environnements que le tissu institutionnel qui les régit. Elles le font avec d'autant plus de forces que le territoire, nous le verrons, devient pour elles un des premiers moteurs relationnels avec les consommateurs et cet espace de proximité est de moins en moins perçu comme marché que comme laboratoire de produits et de services innovants.

La construction de ces territoires réclame au préalable une destruction qui n'est pas un exercice facile surtout si elle s'adresse à l'ensemble de la société. La voie la plus courte consiste apparemment à se passer de l'avis du citoyen, mais est-ce réellement la voie la plus efficace, à long terme, pour conduire l'action publique? Malgré ce doute, les phénomènes de concentration et de superposition semblent en expansion plutôt qu'en diminution. Pourtant les nouvelles formes territoriales ne répondent pas aux revendications d'un service public efficient. Peut-être trouvons nous là une des raisons pour lesquelles d'autres acteurs revendiquent aujourd'hui le territoire et l'action publique par et pour eux-mêmes.

## DE NOUVEAUX ACTEURS REVENDIQUENT LE TERRITOIRE AUTREMENT

Le territoire, nous l'avons vu, ne se conçoit plus seulement sous l'angle d'une frontière administrative immuable. La frontière est pour le citoyen le premier mobile. Parmi les éléments d'appréciation, la notion de «bien commun partagé» est une dimension essentielle. De nouveaux acteurs revendiquent ce partage et de nouvelles méthodes émergent dans l'objectif d'organiser cette médiation. Un terme définit ce partage: le «multi-stakeholders». Le territoire est ainsi de plus en plus conçu comme une entité entrepreneuriale dont les stakeholders (actionnaires) partageraient leurs bénéfices en ouvrant leurs biens à ceux qui créent de la valeur et à ceux qui la consomment. Une fois constatée l'émergence de ces nouveaux acteurs se pose alors la question de l'organisation des nouvelles formes de gouvernance. Gouvernance, le terme est dit. Son simple emploi signifie bien le passage d'une forme de gestion publique issue du gouvernement à un modèle plus empreint des règles privées et celui des conseils d'administration. D'inspiration anglo-saxonne, l'emploi de ce vocable souvent décrié annonce le glissement vers une approche qui intègre une certaine culture du marché et du résultat, nous y reviendrons.

### 1. UN PARTAGE DE L'APPROPRIATION

Le premier phénomène d'appropriation que nous constatons est celui de la participation citoyenne. Si Barack Obama a remporté les «primaires» démocrates au printemps 2008, c'est parce qu'il avait une stratégie de conquête organisée autour de la tenue de «forums participatifs» dans de nombreuses universités et villes américaines mais aussi parce qu'il s'est appuyé sur un système de financement participatif facilité par Internet. Dès sa désignation comme candidat officiel aux élections présidentielles, il a dû largement abandonner cette stratégie participative pour revenir

à une forme plus classique de représentativité politique. En changeant de cap, Obama a pris le risque de la rupture avec cet élan participatif. Il n'est pas simple en politique de passer du «fan club» au «corps électoral»; Ségolène Royal en a fait la douloureuse expérience en France en 2007.

### **Un bien commun à partager**

Ce qui résulte de ces expériences politiques, c'est que le mode participatif donne de plus en plus l'impression de s'opposer au mode représentatif. Donner sa voix à un représentant politique n'est pas du tout du même ressort que donner de la voix au sein d'une communauté participative. Pendant longtemps, le politique s'appuyait sur des groupes participatifs qui portaient en quelque sorte les élections. Tout se passe, aujourd'hui, comme si ces groupes voulaient eux-mêmes s'impliquer dans les affaires politiques. C'est le cas de certaines ONG, qui sont devenues de véritables porte-parole d'enjeux politiques, en créant l'agenda politique, mais qui hésitent souvent à soutenir les partis politiques classiques. Nombreuses analyses indiquent d'ailleurs que de plus en plus de jeunes ont plus le sentiment d'agir pour le «bien public» en s'engageant au sein d'une association que dans un parti politique. Cette nouvelle réalité a des conséquences directes dans la gestion des territoires puisque désormais s'opposent dans les affaires publiques des représentants élus à ceux qui ne sont pas élus. À cet égard l'affrontement des élus «Verts» aux environnementalistes et à certaines ONG sur la politique d'aménagement du territoire, témoigne de ce changement. Le projet de la reconstruction du Stade de Zurich est particulièrement significatif de l'opposition de l'ATE (une ONG suisse: Association Transport et Environnement) aux élus Verts du Canton de Zurich. En effet, les représentants de l'ATE ont utilisé l'arme du droit de recours contre une décision populaire qui avait accepté ce projet dans le cadre d'une votation. Ces nouvelles tensions entre le représentatif et le participatif débouchent bien sûr sur des débats mais également sur des procédures judiciaires entre ces deux formes d'organisation sociale. Le territoire dans sa gestion en subit les contrecoups. Dans un premier temps, aucune médiation et aucune discussion publiques ne sont prévues pour faire baisser la tension, seuls les Tribunaux sont souvent les derniers arbitres du conflit. La société se doit de définir d'autres relais de concilia-

tion. Si ce partage se joue au niveau du citoyen, il intègre de plus en plus l'entreprise, nous l'avons vu avec les clusters.

### **La valeur d'attractivité économique du territoire**

La prise de conscience du pouvoir des entreprises change en effet les rapports de force sur le territoire. Conscientes de leur rôle de créateur de valeur, courtisées lors des choix d'implémentation d'unités de production, elles ont compris que leur avis peut également dicter des choix de développements territoriaux. La raison de cette implication est principalement liée aux conditions cadres comme les infrastructures et l'attractivité. Une entreprise qui demain verra sa desserte s'améliorer, gagnera plus en termes de potentiels commercial et de réactivité. À l'heure de la mondialisation, ce point est un élément majeur de la compétitivité. Il suffit pour s'en convaincre de voir à quel point le déplacement du port de Tanger au Maroc, visant à accroître ses capacités de trafic a suffi à attirer en quelques mois nombre d'entreprises sur ce territoire. Dans un effet d'entraînement, ce nouveau port a notamment attiré le constructeur automobile Renault qui lui-même a fait venir une partie de ses sous-traitants. Dorénavant l'entreprise est demandeuse d'un panier de services et n'hésite pas à faire jouer la concurrence entre les territoires. Ce point semble une évidence, pourtant sur les territoires, souvent encore, on constate quelques étonnants ratages. Un exemple parmi d'autres: récemment lorsque la compagnie Ryan Air a souhaité ouvrir un hub en direction des Pyrénées, deux aéroports se sont trouvés en concurrence, celui de Gérone en Espagne et celui de Perpignan en France. Les élus locaux et la chambre de commerce de ce dernier territoire n'ont pas réussi à s'accorder et à formuler une offre suffisante pour convaincre la compagnie de s'implanter. Il ne s'agissait au fond principalement que d'agrandir l'aéroport. Gérone l'a donc emporté et un formidable effet d'entraînement s'en est suivi, la plupart des touristes ont choisi les abords de cette cité catalane et de nombreuses entreprises, refusant de se développer dans une cité enclavée, ont fait un choix similaire pour s'établir. Le trafic est passé à Gérone de 500 000 passagers (l'équivalent actuel de Perpignan) à 3,5 millions entre 2002 et 2006. Demain, confronté à la rationalisation du transport des fruits et légumes en Europe, le marché interna-

tional de fruits et légumes de Perpignan, risque lui de disparaître au profit de Gérone et de son hub. Aujourd'hui, ce marché représente plus de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires et 210 entreprises qui emploient 2.500 personnes. Au total, près de 5 % de la population active du département se sera retrouvée impliquée de près ou de loin dans cette compétition. Clairement ici, les élus dans un comportement politique «classique» n'ont pas pris la mesure de cette réaction en chaîne et l'entreprise Ryan Air, elle, n'a pas hésité à jouer un rôle d'un nouveau type sur la décision publique. Le territoire des Pyrénées Orientales risque à terme de s'en trouver profondément modifié.

Si la présence d'infrastructures est une donnée importante dans le choix de l'implantation ou du développement d'une entreprise sur un territoire, d'autres facteurs plus tacites mais tout aussi essentiels, expliquent ce choix. Celui de la responsabilité sociétale des entreprises en est un. Alors que les entreprises marquent difficilement leur différence sur les terrains de la qualité ou du coût de leurs produits, nous constatons depuis quelques années une nouvelle prise de conscience des consommateurs. Le message publicitaire impressionne de moins en moins et le client devient de plus en plus exigeant sur le terrain de la qualité sociétale de l'entreprise. Cette dernière est moins jugée sur la valeur supposée de son produit que sur la qualité mesurée des comportements responsables vis-à-vis de ses salariés et de ses consommateurs. La dimension de l'achat valorisant s'épuise au profit d'une consommation proche d'un mode de vie. Face à ces nouveaux phénomènes les entreprises doivent de plus en plus penser en termes de liens. Ce qui compte dorénavant c'est la relation avec le client et cette relation se joue d'abord sur le territoire. Le territoire en premier incarne la valeur de la marque. Un net mouvement s'effectue aujourd'hui en ce sens. Quand le groupe de transport SNCF met en place le projet «door to door» c'est bien dans cette perspective qu'il s'inscrit. En croisant ses réseaux et en mettant en œuvre une inter-modalité optimale ce groupe prend conscience qu'il n'est plus tractionnaire mais animateur du territoire. Demain, avec ou sans train, ce groupe sera capable en France d'accompagner tout ou partie des déplacements sur courte, moyenne ou longue distance et ce, quel que soit le mode de transport utilisé: bus, train, vélo... et bientôt auto lib'. Les futures gares, elles, ne seront plus

un lieu de passage, mais le poumon des métropoles, on y vivra, on y travaillera, on s'y distraira. Forte de ce projet la SNCF investit non seulement le réseau technique, mais tout ce qui va accompagner la mobilité, jusqu'à l'information que l'utilisateur pourra «consommer» durant son temps de transport. Dans cette perspective SNCF a inventé SNCF proximités et Keolis développe le projet Tremplin. Dans un cas, il s'agit d'adapter un service à vocation internationale à la vie et à la nature même de la région desservie, avec mooviTER son nouveau train régional la SNCF crée par exemple un véritable espace roulant, connecté et personnalisé, fondé sur l'expérience du voyage. Dans le cas de Keolis, en organisant une sorte de concours de jeunes talents musicaux, cette société essaie de se placer sur le terrain de ce que l'utilisateur consomme le plus durant son temps de transport. L'objectif est donc bien d'animer le territoire, de fédérer un ensemble de réseaux répartis en France et aussi de recréer du lien dans la ville. Le transporteur en effet, est le premier confronté aux dommages de l'incivilité et du fait du service rendu, il est un des premiers à pouvoir participer à résoudre le «mal être» des périphéries en défragmentant notamment les territoires. En investissant à cet endroit, l'opérateur devient alors animateur global du territoire, au-delà il capte des données de comportement essentielles à l'aménagement du territoire, données dont les collectivités territoriales les premières ne disposent pas suffisamment. Il devient donc non seulement un acteur obligé de la vie du territoire, mais grâce à son service, il participe aussi à l'attractivité territoriale et espère en facilitant ainsi la mobilité vendre aussi plus de voyages, plus de kilomètres de mobilité.

Les notions d'infrastructure et d'approches sociétales influent donc de plus en plus le rôle de l'entreprise sur le territoire, mais ces points ne sont pas suffisants à expliquer ce changement d'implication. L'entreprise désire aujourd'hui un territoire attractif car elle est notamment confrontée à un besoin de main-d'œuvre toujours plus expérimentée et qualifiée, une main d'œuvre qui se raréfie. Ainsi l'entreprise ne vend plus à ces salariés un simple projet entrepreneurial mais un territoire d'épanouissement. C'est fort de son attractivité culturelle notamment que Cologne convainc Microsoft de s'installer sur son territoire, que les entrepreneurs toulousains investissent le projet de candidature de Capitale Européenne de la

Culture à hauteur de 40 millions d'euros et que Philips choisit Helsinki et sa culture de l'innovation pour y développer son Innohub.

Un effet de «multi-stakeholders» est donc en train d'émerger sur les territoires et l'entreprise est une des premières parties prenantes de ce mouvement. Nous constatons d'ailleurs que en Europe, la montée en puissance des projets métropolitains a souvent été l'œuvre de personnalités charismatiques provenant de la sphère civile (architectes-urbanistes/hommes d'affaires) avec le soutien tout particulier d'organisations comme les Chambres de commerce ou les associations professionnelles, Lyon dans les années soixante, Zurich dans les années septante ou Barcelone dans les années quatre-vingt, Londres dans les années quatre-vingt-dix. Cela ne signifie pas que des hommes politiques n'ont pas joué un rôle déterminant, mais par la nature même des projets qui s'étalent sur plusieurs décennies et sur plusieurs territoires politiques, les représentants du monde politique n'ont que très rarement l'opportunité de pouvoir poursuivre leurs efforts sur le long terme et sur des territoires multiples. Quand Toulouse définit son plan de développement à l'horizon 2023, la ville ne maîtrise pas un éventuel nouveau choc aéronautique qui ruinerait une large part du tissu industriel local et l'ensemble du plan de développement local. Ainsi, une place prédominante dans la lente construction des projets métropolitains est revenue le plus souvent aux parties prenantes de la société civile et économique au sens large.

### **La prise de conscience d'un écosystème**

Une dernière contribution plus indirecte de la société civile dans l'élaboration des nouveaux territoires s'est exercée par la pression d'ONG à vocation environnementale. En effet, ces dernières guidées par des considérations sur la protection de la nature, ont contraint les pouvoirs publics à considérer la question des territoires dans une perspective plus étendue. Car, comment penser «développement durable» sur des territoires limités politiquement en ignorant ce que pourrait éventuellement faire son voisin le plus proche. La montée, dès les années soixante-dix, des questions liées à l'environnement dans l'agenda politique a changé résolument les anciens critères liés aux territoires. Cette

constante pression a obligé les entités politiques à adopter de nouvelles visions et à élargir le champ de leur intervention.

Dans le même temps du fait de la mobilité accrue des habitants, des questions comme l'harmonisation scolaire (horaires, vacances, journée à horaire continu, programmes communs, etc.) ont poussé les autorités à explorer de nouvelles structures à géométrie variable regroupant des territoires politiques plus vastes. Avec l'émergence active de la société civile mais aussi des entreprises sur le terrain politique, les gouvernances locales ont petit à petit évolué vers du «multi-stakeholders». À savoir, la prise en compte des multiples acteurs et de leurs multiples enjeux dans les mécanismes d'agrégation des intérêts. C'est cette nouvelle expression qui est à l'origine de la construction des projets métropolitains. En effet, face à cette poussée des nouveaux acteurs et au changement d'envergure des problèmes à résoudre, par leur importance temporelle ou leur dimension spatiale, les autorités ont fini par admettre que l'ancienne division territoriale ne répondait plus aux exigences contemporaines. Par son ampleur, ce mouvement a entraîné de nouvelles configurations pour le dialogue et la prise de décision.

Désormais, que l'on accepte ou que l'on refuse ce mouvement, il nous semble nécessaire de comprendre et d'accompagner le processus politique de la gouvernance «multi-stakeholders», d'intégrer l'ensemble des dimensions qui mettent en mouvement ces territoires et le rôle des acteurs qui les animent. Le processus complexe de la gouvernance moderne est un processus qui associe d'un côté la société démocratique parlementaire et de l'autre, la société participative extra-parlementaire, dans cet «entre-deux» tout reste à inventer.

## **2. DE NOUVELLES MÉTHODES DE GOUVERNANCE**

Face à ces nouveaux arrivants se pose immédiatement la question de l'organisation du pouvoir. Émerge alors le concept de gouvernance qui en s'opposant à celui de gouvernement empreinte à la sphère économique de nouveaux modèles. Le territoire dorénavant est moins décidé

que partagé, il se pense dans une dynamique d'échange, d'efficacité et de système complexe.

### **L'accountability comme première rupture culturelle**

Une gouvernance qui favorise la participation pose toujours le problème du contrôle démocratique du pouvoir décisionnaire. Une solution est cependant en train d'émerger pour atténuer les effets résultant de la participation des multi-stakeholders dans les affaires publiques. Cela porte un nom: «accountability».

La définition de ce terme anglais (il n'existe pas de terme équivalent en français) pourrait correspondre à «la capacité de rendre compte des progrès accomplis». Ce qui est remarquable avec ce concept, c'est qu'il favorise plus le processus de progrès que celui des résultats. On valorise les étapes vers un «faire mieux» plutôt qu'un «faire juste». Ce changement de paradigme introduit l'idée que tout en accomplissant des actions ou en prenant des décisions, celles-ci seront jugées à l'aune du processus d'amélioration de la situation. C'est comme si l'on favorisait par exemple, la notation scolaire sur l'amélioration du flux de connaissance plus que sur celui du stock de connaissance comme cela est encore le cas dans nos systèmes d'enseignement. Ce changement culturel, puisqu'il émane d'une logique anglo-saxonne favorisant le légitime plus que le légal, va poser de réels problèmes d'appropriation, notamment par la culture latine très étatique dans son approche de la chose publique. Comment envisager cette prise de risque alors que, parallèlement, nous l'avons vu, l'arrivée de nouveaux acteurs conduit de plus en plus à une multiplication des contentieux dans le cadre de la gestion de l'action publique?

Ce changement de paradigme va également introduire une mutation profonde dans la société, car évidemment l'idée de délégation et de jugement est abandonnée au profit de la participation et de la capacité à «rendre des comptes des progrès accomplis». Si les décisions de type «soft» à savoir volontaires et non contraignantes se développent sous l'effet d'un contrôle proche de l'«accountability» alors les territoires s'en trouveront complètement modifiés. Le développement du WiFi est un exemple

symptomatique de ce qui est en train de se mettre en œuvre. Dans ce cas, on observe en effet que les habitants peuvent actuellement ouvrir volontairement ce système à leurs voisins et ainsi largement se passer (bypasser) des services des compagnies de télécommunications (providers). En ouvrant de la sorte la gestion des biens publics à une participation individuelle ou entrepreneuriale on assiste au développement d'une nouvelle forme de gouvernance appelée également le «soft power».

### **Vers le «soft power»**

Quatre éléments principaux de méthodes marquent aujourd'hui ces nouveaux types de gouvernance des territoires; les «soft laws», les PPP (participation privée/publique), les gouvernances participatives et globales. Le monde, par sa complexification, a engendré de nouvelles procédures de régulation. Ainsi, les territoires, qui étaient largement régis par des lois souveraines promulguées par les Parlements en place et qui sont de nature obligatoires et contraignantes, ont vu apparaître, depuis quelques décennies, des régulations internationales, non contraignantes et volontaires appelées les «soft laws». Emanant essentiellement de processus consensuels dépendants d'organisations internationales, ces «soft laws» structurent l'ensemble des territoires à partir de pratiques convergentes.

Nous le constatons, depuis plusieurs décennies, la discussion tourne autour de la «soft gouvernance» pour désigner l'ensemble de ces régulations qui réglemente les relations internationales. La «soft gouvernance» est formée de directives, de standards, de normes et basée sur des comportements tous volontaires et non coercitifs mais qui malgré tout orientent et structurent les actions sur la planète.

En se distinguant des lois nationales votées par les Parlements ou imposées par les gouvernements, ces «lois molles» sont issues de processus participatifs impliquant des acteurs aussi divers que les Etats, les entreprises et la société civile. Ces processus participatifs complexes ne sont pas comparables aux processus représentatifs des Parlements car les intervenants à l'origine des «soft laws» ne sont pas des élus mais des fonctionnaires internationaux, des lobbyistes des grandes entreprises, des activistes provenant

d'ONG globales ou tout simplement des personnalités influentes. Ces processus sont complexes car ils sont élaborés sur des montages consensuels non clairement définis. Cependant, il faut reconnaître qu'ils sont dotés d'une certaine efficacité au regard des résultats obtenus. En effet, si l'on songe que l'ensemble des régulations d'Internet ont suivi un tel cheminement dans leur mise en œuvre. Il est désormais essentiel de reconnaître l'essor et la portée d'une telle gouvernance. Pour le cas précis d'Internet et même si le gouvernement américain a joué un rôle déterminant dans sa mise en place (les infrastructures d'Arpanet), les protocoles qui allaient déterminer l'Internet que nous connaissons aujourd'hui ont été pour l'essentiel réalisés et proposés par deux physiciens du Cern. Les ingénieurs d'IEEE<sup>2</sup> ont également joué un rôle déterminant dans la gouvernance d'Internet<sup>3</sup> ainsi que l'«Internet Society» et Ican<sup>4</sup>. Il faut reconnaître que sur un objet technologique et de communication globale aussi crucial pour la société actuelle qu'est Internet, les Etats et la gouvernance représentative n'ont eu qu'un rôle mineur. La gouvernance d'Internet est une gouvernance de type «soft» dont l'influence sur la gestion même des territoires est considérable à commencer par l'e-administration.

Internet n'est de loin pas la seule forme d'activité humaine régit par la «soft gouvernance». Environ 17'000 normes ISO émises par l'«International Standard Organization» à Genève ont toutes comme fonction de réguler les échanges et les comportements internationaux. Que ce soit au niveau des entreprises avec ISO 9000 et 9001 sur le contrôle de qualité, que ce soit avec ISO 14'000 et 14'001 sur les comportements environnementalistes ou la future norme ISO 26'000 sur la responsabilité sociétale en passant par les milliers de normes techniques, on se rend compte de l'influence structurante d'une telle institution non gouvernementale sur la gouvernance du monde. D'autres organisations comme l'Organisation Internationale du Travail (OIT), de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), toutes les organisations s'occupant de l'alimentation, de l'éducation, de la culture,

---

<sup>2</sup> Institute of Electrical and Electronics Engineers

<sup>3</sup> Voir historique d'Internet. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Internet>

<sup>4</sup> International Cesarean Awareness Network

des religions, mais aussi des organisations de régulation, de standardisation ou de normalisation comme l'Union Internationale des Télécommunications (ITU), l'Organisation Internationale des Télécommunications (OIT) ou encore l'Internal Revenue Service (IRS) doivent être intégrées à nos différents schémas d'analyse pour comprendre à quel point la gouvernance des territoires monde a changé. Toutes ces organisations ont en effet édicté des régulations avec des répercussions importantes pour la planète. Peu connues du grand public, ces lois dictent pourtant les habitudes des citoyens et des entreprises tout en échappant largement aux systèmes parlementaires nationaux. Qu'il s'agisse donc d'Internet ou des télécommunications, du commerce ou de la finance, du management de qualité, de l'environnement ou encore de la responsabilité sociétale des entreprises, d'ONG ou des administrations, tout ou presque est normalisé par des instances échappant au contrôle démocratique représentatif. C'est un fait.

Ce mouvement d'ampleur phénoménale a eu un effet direct sur la construction et l'urbanisme, les migrations et l'aménagement du territoire, sur les entreprises, les organisations de la société civile et les administrations publiques, bref sur les territoires. Cette extraordinaire puissance de normalisation et donc de régulation a créé des tensions palpables ou même imperceptibles dans l'organisation des sociétés modernes. Les «soft laws» sont aujourd'hui en train de dicter les règles du jeu dans cette complexité des relations et des comportements sociaux. Sans débat populaire, les normes s'établissent par le biais d'experts issus de la nébuleuse des «parties prenantes» (multi-stakeholders) qui gèrent les affaires du monde.

Sans contrôle véritablement démocratique, ces «parties prenantes» utilisent les principes volontaristes et non contraignants pour laisser les forces du marché et de la société (les consommateurs) avaliser la régulation de ces «soft laws» dont la puissance déferlante finit par s'imposer. Toutefois, certaines normes se transformeront en «hard laws» par les Parlements nationaux par exemple dans le domaine de la protection de l'environnement. Parfois ces processus globaux sont juste facilités par les participants qui souscrivent volontairement aux nouvelles normes. L'exemple d'ISO 9000 adoptée par plus de deux millions d'entreprises, a garanti un

système de contrôle de la qualité quasiment uniformisée dans le monde entier. Il s'avère parfois que la discussion de règles n'a même pas lieu sur les territoires. Ce fut le cas des règles édictées par l'IRS (Internal Revenue Service sis à Washington) sur le blanchiment d'argent et le contrôle des comptes bancaires personnels forçant des Etats souverains à les adopter. Il existe bon nombre d'autres exemples de ce glissement vers les «soft laws» qui envahissent le quotidien des territoires, sans tapage médiatique. Les territoires se réforment en douceur avec des lois non décidées mais tacitement acceptées par ces derniers.

De manière plus structurée le «Partenariat Privé Public» révèle ce passage au bien public partagé, bien que soumis aux règles de l'entreprise privée. En effet, les grands objets architecturaux ou d'infrastructures qui organisent en partie le paysage des territoires comme les autoroutes, les voies de chemin de fer, les aéroports, les hôpitaux, les musées, les théâtres, les universités, les stades de football, les centres de convention, etc. sont aujourd'hui, de plus en plus, l'œuvre de financement et d'exploitation de type PPP. Ce changement profond dans la gestion du «bien commun», par une participation privée de plus en plus importante, marque la volonté de la part des pouvoirs publics d'intégrer les principes du «new public management» qui favorisent nettement une recherche de l'efficacité et de la productivité au sein même des institutions publiques. Ceci d'autant plus que la question de la prise de risque n'est en général pas l'apanage des pouvoirs publics plus enclins à un certain conservatisme lié au devoir de maintien des institutions et de leurs fonctionnements. Ce mouvement vers une gestion commune des biens qui avant étaient purement publics n'est donc pas seulement la volonté de l'économie de s'emparer de nouveaux champs de développement. Cela correspond plutôt à un mouvement des uns vers les autres en fonction des intérêts et des principes abordés d'une manière nouvelle. Les PPP semblent donc apporter des réponses contemporaines à la nécessité d'un avancement rapide des projets, au besoin de trouver de nouvelles formes de financement, à la recherche de nouvelles formes d'efficacité et de productivité dans la gestion des affaires publiques et au fait que l'innovation dans une société de plus en plus imbriquée dans un système complexe ouvre la porte à des solutions inimaginables il y a encore peu de temps. La population suisse appelée

à trancher en votation populaire, a en général, largement soutenu ces nouvelles formules de partenariat (Renens, Neuchâtel, Zurich). Ainsi les PPP peuvent se considérer comme une expression particulière de l'émergence des territoires directs dans la mesure où ils sont l'expression d'une volonté des différentes «parties prenantes» de penser, réaliser et administrer ensemble des «biens publics».

### L'affirmation d'une dynamique participative

Hors de ces outils que sont les soft laws et les PPP, nous remarquons d'un point de vue plus global cette fois, l'émergence d'une véritable gouvernance participative. Dans nos démocraties, la cité est régie par un système représentatif d'élus gérant aussi bien que possible une administration omniprésente et puissante. Soumise à une régulation forte et abondante, l'administration a même souvent tendance à gouverner seule. Cependant, avec l'appui des nouvelles technologies digitales, le couple politique/administration se voit contraint à adopter des actions plus transparentes et à rendre des comptes au public sur ses agissements. C'est précisément ici qu'intervient la notion de démocratie participative. Le lien entre représentatif et participatif n'est pas franchement défini dans nos démocraties, d'où l'émergence de nombreuses tensions que nous avons déjà évoquées. Ces tensions s'expriment pour l'essentiel par la juxtaposition de deux systèmes définis comme «hard» et «soft» et qui oublient de créer des passerelles de convergence.

En premier lieu, il est important de saisir qu'il existe un lien temporel entre les actions légitimes, volontaires et non contraignantes du système de la «soft» gouvernance et celui plus formel du légal, plus contraignant. En effet, le «soft» précède toujours le «hard» même si ce dernier n'est pas toujours enclenché. Cette composante temporelle est essentielle dans les processus participatifs car elle autorise en quelque sorte la prise de risque, l'innovation et finalement le changement.

Le second lien qui se dessine passe par le concept de multi-stakeholders dès lors que des «parties prenantes» en dehors du cadre législatif et représentatif de nos démocraties sont acceptées comme partenaires

valables dans la discussion politique. Cette idée que des « tiers » émanant de la société civile ou des entreprises puissent faire partie intégrante du processus de gouvernance commence à faire son chemin dans l'opinion publique. Ainsi deux nouveaux types de partenariat cohabitent dans la discussion et dans la gestion des territoires. Dans le cas de cités du type de celles que l'on voit dans la région baltique, nous constatons que les formes citoyennes, les ONG, les Think Tanks entrent en force dans une gouvernance de type digital sur un pied d'égalité avec les élus et les administrations. Ce changement de paradigmes nécessite évidemment un contrôle. Désormais, le principe d'« accountability » va remplir cette mission. Ces techniques vont même peu à peu envahir toutes les formes de gouvernance. Ainsi, ce qui précédemment semblait hors de portée du politique comme les actions des ONG s'insère dans un système global. Le « multi-stakeholders » prend le dessus sur le mode classique multilatéral des élus.

Certainement la co-création comme forme sophistiquée de la participation, va devenir une pratique de plus en plus répandue. En effet il n'est plus question de participation par pure acceptation passive, par élection sélective, par initiative ou référendum populaire. Désormais, les gens ordinaires veulent participer pleinement à la gouvernance, un peu à l'image de ce que le monde de Wikipedia a initié. Il ne s'agit pas de tomber dans une gestion par sondage d'opinion qui serait une approche purement statistique du comportement des individus mais bien par la mise en avant d'initiatives de chaque citoyen grâce à ce monde digital offrant des possibilités nouvelles pour l'éclosion des idées et des actions. Les techniques sont ici celles du « benchmark » et des « best practices » et plus tellement celles des programmes politiques des partis politiques. Cela permet d'adapter ce qui fonctionne bien ailleurs dans les pratiques locales ou qui autorise chacun d'entre nous à agir ou à proposer une bonne idée qui pourrait être prise en compte. Cet « empowerment » des gens ordinaires a fait ses preuves. L'agenda politique commence timidement à s'ouvrir à la problématique de la participation citoyenne. Il s'agit cependant plus d'une question de temps que de principe. La gouvernance des cités est en mouvement autour de trois principes: la temporalité (légitime/légale), le « multi-stakeholders » et la co-création.

S'imaginer, aujourd'hui, que seul le pouvoir des gouvernements puisse agir encore dans la gestion de leurs territoires, est un leurre. Le monde est devenu plus complexe et la gouvernance s'est dotée d'instruments nouveaux qui affectent globalement les populations.

Ce récent mélange des pouvoirs laisse cependant percevoir que la souveraineté des territoires nationaux est en train de se dissiper au profit de nouvelles subsidiarités de la gouvernance. Nous assistons bien à un complet renouveau du concept même de la gouvernance. C'est pourquoi nous parlons dans ce livre de « territoires directs » pour exprimer au mieux ce changement de paradigmes, la tendance de remplacement que nous observons est la fin de la domination du mode représentatif par des modes participatifs nouveaux qui marquent notre époque. L'expression « directe » étant pour nous, la manière la plus explicite d'exprimer le changement dans la mesure où l'intermédiation tend à laisser plus de place à la participation directe des citoyens. Il est cependant évident que même si les nouvelles gouvernances (voire l'émergence des nouveaux territoires) sont efficaces, leur contrôle démocratique reste ténu. Une sortie possible à cette situation devrait s'opérer par des protocoles d'« accountability »: à savoir un système performant qui devrait « rapporter les progrès accomplis » en toute transparence et donc pouvoir juger et approuver de nouveaux processus de gouvernance. Sans surestimer son impact, la notion d'« accountability » est en train de s'immiscer à différents niveaux des organisations et des institutions internationales et risque de changer fondamentalement notre rapport à l'action publique. Ainsi, l'obtention d'un équilibre entre le participatif et l'« accountability » devrait à terme, donner deux instruments efficaces de développement des futurs « territoires directs ».

Frontières mobiles, bien commun partagé, le territoire se redessine donc en profondeur. Mais comme nous le constatons en filigrane de cette première partie, la dynamique de ce mouvement s'exprime d'avantage dans les nouvelles représentations du monde qu'elles induisent que dans des propositions formelles d'organisations. Au fond, ce sont peut être moins des facteurs extérieurs économiques ou démographiques qui modifient nos espaces qu'un profond changement de culture et qu'une

modification de notre alphabet même. Le point commun de tous ces changements apparaît dans ces lignes: l'émergence des TIC au sein même de nos relations sociales. Aujourd'hui après plus de soixante ans d'utilisation massive, quatre-vingts ans après leur définition, ces technologies ont, comme cela était attendu, bouleversé nos modes de représentation et par conséquent l'idée même que l'on se fait du territoire. Le territoire, nous le voyons, se pense aujourd'hui d'abord sous la forme d'un ensemble de relations, un espace d'information et de communication. C'est l'espace qui hier fondait le territoire, aujourd'hui c'est le temps. Si la démocratie a été le principal mode d'organisation des groupes sociaux en Europe et dans le monde au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, certainement se dessine aujourd'hui, et les gouvernances que nous définissons en témoignent, une forme de «dromocratie». Ce concept développé par Paul Virilio, définit le moment où ce n'est plus le peuple qui marque le pouvoir sur le territoire, mais la vitesse. Avec les TIC, la vitesse dévaste et dilue les anciens espaces ainsi qu'une certaine représentation du réel. Nos modes de représentation ainsi bouleversés, ne sont pas sans impact sur la définition et la gestion même des territoires. Sans représentation partagée et actualisée du territoire, aucun habitant citoyen ne pourra se l'approprier et donc lui donner vie.

## L'ÉMERGENCE D'UNE CULTURE DIRECTE

Trois principaux mouvements issus des technologies de l'information et de la communication marquent en profondeur la représentation que l'on se fait du monde. Il s'agit de la mobilité, du flux, et des nouvelles communautés. Au centre, le potentiel de connexion. Après avoir abordé chacun de ces mouvements, nous verrons dans un second temps et dans le détail, quelles nouvelles pratiques ces comportements engendrent sur le territoire. Pour le moment ce sont encore des éléments accessoires mais qui définitivement, modifient notre rapport au réel, à l'espace, au groupe social et donc aux territoires.

### 1. MOBILITÉS, RÉSEAUX ET COMMUNAUTÉS

Probablement, l'humanité n'a jamais vécu une telle accélération et une telle succession d'innovations que celles que nous connaissons depuis une soixantaine d'années. Parmi celles-ci, certainement le téléphone mobile est une des innovations qui change le plus notre rapport aux sociabilités et donc aux territoires. En effet, une des tendances fortes de nos sociétés passe par l'accès facilité à l'information et à la connaissance. Il n'y a pas si longtemps encore, la vulgarisation de la connaissance passait obligatoirement par la lecture, les bibliothèques, les archives et les centres universitaires. Le savoir était donc stocké et fixé dans des endroits accessibles à quelques-uns. Les déplacements s'opéraient donc principalement en fonction de ces lieux de stockage du savoir et de la création de valeur. La gestion et l'accumulation du savoir étaient organisées et transmises par des professionnels comme les bibliothécaires, les archivistes et les professeurs qui étaient en quelque sorte, les intermédiaires entre nous et le savoir. Ces lieux immuables du savoir nécessitaient la construction de salles de lecture et des emplacements de stockage. Avec l'arrivée d'Internet, l'accès à la connaissance s'est libéré de la contrainte physique de ces lieux de consultation. Chacun peut à sa guise consulter une fois connecté à

n'importe quel moment, en toute liberté et en tout lieu, n'importe quel document disponible dans le monde entier. De plus, les nouveaux accès Internet sur les appareils mobiles avec Blackberry ou sur les «lap top» avec des équipements WiFi intégrés comme Airport ou Intel Centrino font que les lieux fixes y compris celui du travail pourraient un jour, s'avérer secondaires.

### **Mobilité et disparition du centre**

Ce qui se joue donc ici, avant les notions de déplacements, c'est d'abord la disparition du centre conçu notamment comme polarité de création d'émission et de réception d'informations et de connaissances. Définitivement Internet nous le constatons a bouleversé nos modes d'organisation et de représentation. Internet, au-delà de l'outil montre que c'est bien aujourd'hui, l'information et la connaissance qui créent de la valeur, de l'identité, du lien et donc une certaine idée du territoire et du pouvoir. Longtemps réservée à des professionnels, l'information est aujourd'hui l'affaire de tous. La popularité des blogs, de YouTube, de Agoravox, de OhMyNews ou encore de Facebook est là pour le confirmer. Aujourd'hui avec un simple téléphone mobile, chacun peut saisir un événement et le diffuser aussitôt à la planète entière. Cet exemple d'«empowerment» des gens ordinaires dans le processus de l'information a changé la prérogative de la distribution centralisée des informations qui était tout récemment encore l'unique source du savoir. L'exemple du réseau mobile «twitter» lors du passage de la flamme olympique à San Francisco en 2008 est en cela intéressant. Faisant suite aux manifestations violentes lors du passage à Paris, des internautes ont lancé une sorte de concours pour savoir si les Américains feraient mieux que les Français. Dès le lendemain, les premières banderoles «Free Tibet» occupaient le Golden Gate. Consciente des risques, la force publique a établi rapidement un plan qui permettait de changer en temps réel l'itinéraire de la flamme voire de la cacher durant son périple. Malgré l'ingéniosité du système, il a suffi à chaque endroit qu'un manifestant connecté au réseau mobile «twitter», aperçoive la flamme pour qu'immédiatement le message soit répliqué et que des centaines de manifestants connectés au réseau arrivent et empêchent la progression de la flamme. Même le symbole de la chose

publique: la force publique, ne résiste plus aux logiques déconcentrées des réseaux citoyens mobiles.

L'information institutionnelle, qui hier fondait la légitimité et la notabilité, subit un phénomène de même ampleur. Avec l'arrivée d'internet, les collectivités territoriales ont pour la plupart opté entre deux modèles différents: le site institutionnel ou le site portail. Dans les deux cas, la plupart de ces sites se retrouvent confrontés à un manque d'informations ou à une information inappropriée pour ce type de médias. En effet, il semble que laisser la parole aux citoyens ou une partie de la charge éditoriale, consistait pour beaucoup d'institutions à perdre la légitimité, le pouvoir sur l'information: le pouvoir simplement. En reprenant une approche pyramidale de la création et de la diffusion de l'information au public, la plupart des sites institutionnels souffrent d'un manque d'impact car ils reprennent l'intégralité des informations des administrations sans véritable choix éditorial, sans ligne de lecture, sans identité ou sans plus ample ouverture participative, s'exposant ainsi à la frustration des citoyens. Ainsi, la consultation de ces sites est principalement motivée aujourd'hui par une recherche d'information de service; sur ces territoires digitaux, les collectivités s'inscrivent alors elles-mêmes dans une dynamique de panier de services plutôt que dans un cadre rédactionnel en abandonnant ainsi leur rôle de créateur de sens et de médiateur. Pourtant d'autres modèles existent. À titre d'exemple, une plate-forme d'intermédiation du type «artishoc» dédiée au milieu culturel, est une piste. En l'espèce une solution de ce type consiste en une plate-forme technique constituée de différents modules, applicatifs mis à disposition des membres de la collectivité pour que chacun constitue son site Internet, son propre média. Le service public consistant en la mise à disposition des éléments techniques, à une maintenance, à une formation partagée et à une nouvelle médiation. De ce fait, chacun travaillant pour son propre site met en réseau son information, génère un contenu singulier que d'autres ou qu'un portail pourront sélectionner ou non sur leur propre support. Outre l'économie générée, ce système permet un meilleur impact de chaque site et surtout une mutualisation des contacts et des connexions créant un effet de synergie pour l'ensemble du système. Aujourd'hui la centralité génère un effet d'inertie qui nuit aux mobilités, aux fluidités, aux connectivités, à

tout ce qui dans le monde crée de la valeur et de l'attractivité. C'est le cas pour l'information, c'est aussi le cas pour les territoires.

Nous l'avons compris, l'absence de contrôle ou la perte d'une possible opacité, sont perçues par les détenteurs du pouvoir, comme un risque. En effet, nous mesurons de plus en plus que cette transparence des informations affecte le quotidien des entreprises et des personnes qui ne sont plus à l'abri d'un reportage amateur qui une fois diffusé peut nuire à leur réputation et à leur intégrité. L'information une fois produite, même de manière anonyme et lointaine, peut éventuellement être communiquée de proche en proche par d'autres internautes dans une dynamique de communication virale impossible à maîtriser. Les blogueurs sont devenus ainsi la principale «caisse de résonance» de l'information. En laissant aux usagers des nouvelles technologies de l'information, le droit de censurer ou de communiquer, le système global de l'information a, en principe, perdu son contrôle.

Les villes et les métropoles modernes qui sont justement en phase avec ce concept de créativité et d'accélération de l'information vont sans doute subir une révolution culturelle du pouvoir. En effet, si le centre n'a plus le monopole de concentration de l'information, il devra développer de nouvelles formes d'attractivités participatives. C'est pourquoi probablement, il va falloir envisager une meilleure répartition de l'information dans la prochaine phase de développement de l'aménagement des territoires entraînant aussi un amoindrissement de la planification centralisée. Dans le cas des régions métropolitaines, elles devront disposer sur leur sol de zones suburbaines ou plus exactement d'un couloir urbanisé qui servira de tracé pour ces «edge cities». Cet étalement urbain semblable à un réseau de neurones parcourus de synapses pourrait être plus ou moins visible. Cet aménagement peut consister en de simples réseaux d'information à très haut débit ou s'appuyer sur du bâti qui en rend compte et l'organise. Dans les deux cas, l'aménagement se pense moins de manière concentrée que névralgique. Déjà cette vision urbanistique s'observe sur la métropole lémanique formée de deux centres bicéphales majeurs avec Genève et Lausanne et d'une kyrielle d'«edge cities» comme Nyon, Divonne, Vevey, Montreux, Annecy, Evian et Yverdon. Ici le rôle politique d'organisation

des territoires consiste moins en une approche décisionnelle descendante que dans l'animation d'un mouvement permanent.

Clairement, cette mobilité de la métropole, cette décentralisation, suit celle des personnes. En effet, loin des contraintes inhérentes à la sédentarité, avec des standards revisités et un nomadisme de plus en plus important, l'individu se retrouve à vivre et à travailler en réseau. Dans ce mouvement, l'Humanité regroupée autour du concept d'«hypernomadisme» selon Jacques Attali, serait approvisionnée principalement par des réseaux solidaires autonomes d'information, de communication hors de lieux fixes et sédentarisés. En outre, cette mobilité change le rapport au travail car l'individu gagne en flexibilité en étalant sa journée de travail «conventionnelle». Le découpage fonctionnel des activités qui sont liées au travail, au loisir et au repos va s'estomper.

Cette tendance de réaménagement de l'ordre professionnel a fait apparaître sur le territoire une frange de population déjà «au travail» et non plus seulement se rendant au travail. En effet, tous les matins dans des trains bondés à travers le monde, des millions d'individus travaillent et communiquent en consultant leur ordinateur personnel ou leur téléphone mobile pour capter la moindre information utile.

Cette dilution du temps de travail due à la mobilité accrue sur les territoires et à l'étalement urbain, fait que cette heure passée dans les transports n'est pas encore comptabilisée comme une heure de travail, mais est considérée comme une «commodité» de travail.

Ce mouvement impliquant le travail «nomade» face à une présence «fixe» au poste de travail va se généraliser et sera considéré, un jour comme un lieu de travail à part entière. Ce n'est pas la maison... Ce n'est pas le bureau... C'est le «3ème lieu». La contrepartie de cette évolution fait que l'espace de travail s'est considérablement étalé entre le bureau, le domicile, les transports et les voyages au point où pour beaucoup de métiers, le lieu de travail ne fera peut-être bientôt plus sens. Les aéroports par exemple ont déjà agencé et développé des espaces ad hoc qui servent désormais de place de travail itinérante. Au-delà du service proposé, les territoires,

certaines le mettent en œuvre, vont pouvoir créer ces troisièmes espaces et ainsi aménager des pôles d'émulation et de compétence, tout en réglant de nombreuses difficultés liées aux mobilités. Pour diminuer les migrations pendulaires, il y a fort à parier que de plus en plus d'individus se retrouveront ponctuellement entre deux lieux, leur maison et leur bureau, pour continuer simplement leur travail dans d'autres conditions. Beaucoup de territoires ont aujourd'hui un formidable potentiel de développement en imaginant ces troisièmes lieux et en les animant pour attirer ces futurs professionnels nomades, il s'agit d'inventer en d'autres termes une forme de tourisme professionnel fondé sur des temps de résidences très courts et d'animer le territoire en services, connaissances et rencontres pour attirer ces compétences.

L'espace et le lieu tendent ainsi à perdre de leur sens au profit du temps et du temps réel principalement. Car ce qui crée de la valeur aujourd'hui est principalement l'information et celle-ci ne vaut qu'un bref instant. L'intrusion massive du temps réel a modifié les comportements sur les territoires. Dès lors, lorsque l'on décroche son portable en disant «Tu es où?» au lieu du simple «Allo», il est évident que la localisation sur le territoire est devenue une sorte de devinette singulière pour l'interlocuteur qui, dans le passé, après avoir commencé sa conversation par les classiques formules de politesse, s'empressait de prendre des nouvelles sur la santé de son partenaire. Le GPS et Google Map procèdent sur le même registre. Ainsi le temps réel impose le contact et la localisation sur les territoires. Ce changement de paradigme a essentiellement différé la gestion de l'agenda temporel et physique. Auparavant, le temps différé imposait de donner ses rendez-vous d'affaires, à heure fixe, dans un endroit bien précis. Aujourd'hui, on peut s'éviter ce genre d'opération car seule l'immédiateté compte. Si le temps différé se contracte en du temps réel et instantané alors la gestion de l'espace se modifie.

S'il n'y a pas de besoin impératif d'être physiquement présent, ensemble, dans un même lieu pour travailler ou socialiser, alors on assiste à un effacement du territoire au profit d'une mobilité accrue. Les trains à grande vitesse, les aéroports, les cafés Internet, les hôtels, les locations de voiture ont désormais mis à la disposition de leurs usagers, des connexions ultra/

rapides pour communiquer et s'informer, fort utiles à l'accélération des affaires. L'espace urbain va s'en trouver profondément perturbé car ce qui est important, ce n'est pas mon propre déplacement aussi mobile qu'il soit, mais bien la mobilité de mes contacts qui sont accessibles en temps réel.

Nous sommes désormais dans un environnement potentiellement mobile où la déstructuration physique des rapports est compensée par une restructuration virtuelle des contacts. La perte des heures de travail est compensée par les prises de contact et d'information sur le mobile, le «lap top» qui deviennent des instruments de travail avancés mais pas différés. Le travail débute ainsi chaque matin dès que la mobilité s'enclenche. Le monde urbain se confond avec l'activité directe et nous n'en sommes qu'au début.

Ces mobilités et ces connexions permanentes font aujourd'hui que l'immobilité se pense en contre-valeur. Le «slow» devient la contre-culture.

### **Animation et gestion du flux**

En diminuant par exemple l'importance de leurs stocks, les entreprises ont soutenu la réactivité de leurs productions en fonction des besoins et des envies des consommateurs. Aujourd'hui, une grande partie des stocks de l'entreprise de Wal-Mart se trouve dans des camions en route vers les centres commerciaux. Réduire le stock disponible dans la mise en place d'un flux tendu de transport a été possible par la mise en place de systèmes informatiques intégrés calculant au plus juste les ventes, identifiant par là même les choix des clients en passant les commandes de réapprovisionnement en temps réel. Cette révolution économique incite à la réflexion. En effet, une chaîne de confection comme Zara a poussé ce principe à l'extrême en raréfiant quotidiennement tous les articles exposés sur ses magasins car la prochaine livraison amènera de nouveaux modèles et donc créera le réflexe de rareté, de l'unicité.

Le flux tendu déplace aussi la problématique du stockage vers celle de la livraison. Concevoir un monde totalement réactif aux changements entraîne l'idée que le changement devient la seule constante. Les vitrines des magasins expriment parfaitement ce concept mû par la force de renouveau permanent, car le changement visuel de la marchandise exposée entraîne l'idée de fraîcheur et s'oppose au vieux, à l'ancien.

D'autres champs surgissent avec la conception de façades de certains immeubles contemporains qui autorise des jeux de couleurs en fonction de l'éclairage du moment. Le festival Lumière de Lyon est une des formes programmatiques de ce paradigme. La dualité entre flux et lumière exprime cette modernité comme le feraient aussi le déplacement et les ombres.

Montrer le mouvement est presque aussi important que le mouvement lui-même. Le flux est un indicateur de progrès. C'est le cas des ordinateurs dont la capacité de stockage semble être illimitée, au-delà même de nos besoins. Seule la capacité du haut débit est aujourd'hui prise en compte. C'est aussi le cas du trafic aérien, des trains à grande vitesse ou de l'express postal. La publicité de DHL évoque ainsi justement la capacité de livrer vos paquets ou votre courrier en une nuit vers les Etats-Unis. De même en engageant le prolongement de la Ligne à Grande Vitesse entre Le Mans et Rennes, plus de 2 milliards 500 millions d'euros seront investis pour gagner moins d'une demi-heure sur le trajet Paris-Rennes, mais l'accès à la capitale bretonne tombera alors sous le seuil symbolique des deux heures et le pouvoir d'attraction de cette ville en sera considérablement accru.

Penser le flux, c'est donc mettre le stock en mouvement entre l'appareil de production et le consommateur. C'est aussi moins considérer une zone ou un quartier dans ses services et sa population qui l'anime que dans son mouvement. C'est intégrer de plus en plus ces espaces comme des séquences. À l'heure du 24h/24, une ville ne fonctionne plus de manière discontinue et s'organise moins comme un système mécanique que comme un véritable système nerveux, nous y reviendrons avec l'exemple de living lab. Le flux dont nous parlons n'est pas univoque et linéaire.

Nous le voyons avec le phénomène de la multi-modalité, le transport le plus efficient se pense en termes de parcours personnalisés et évolutifs. Plus un territoire est capable d'organiser un ensemble de réseaux et de les connecter avec l'information qui l'accompagne, plus l'individu va s'appropriier chaque mode de déplacement, à sa manière, se connecter et avancer de façon plus fluide au sein du territoire. Comme beaucoup d'autres facteurs culturels énoncés ici, cet attrait pour le flux n'est pas nouveau, déjà dans les années 30, les futuristes italiens ont actionné un mouvement autour de ce concept. Rapidement, leurs théories ont débouché sur une fascination pour la machine qui a, pour certains, débordé sur les thèses du fascisme italien. L'individu dans ce modèle encore, a tendance à se dissoudre au profit simplement de sa capacité non à agir ou à s'approprier le réel, mais simplement à transmettre, de plus en plus rapidement, un ensemble d'informations. Nous retrouvons ici l'idéal cybernéticien où l'homme n'existe que dans son potentiel d'extériorisation et de connexion. Conscient de ces nombreuses dilutions, il semble de plus en plus chercher un sens et un cadre à cet «en commun».

### Les nouvelles diasporas

Le temps, le flux, le mouvement et la connexion supplantent donc l'espace qui fédère le social au moment où le groupe se détache aujourd'hui de plus en plus de l'espace commun classique. Les communautés virtuelles d'Internet envahissent le quotidien des habitants et progressent sur d'autres territoires. En offrant une ouverture spatio-temporelle élargie aux grandes communautés du monde, le virtuel non seulement délocalise, restructure le maillage collectif et les comportements qui vont influencer directement les territoires.

Par le biais de cette exploration communautaire avec Facebook ou My Space, le virtuel recrée l'esprit de communauté. Des sites de partage comme ComBoost, Ezubi, Flickr, Zapicks ou Twango permettent aux internautes de montrer leurs photos ou vidéos de leur dernière soirée festive et de se déclarer comme appartenant à une vraie communauté à la fois temporelle et universelle. C'est aussi le cas des sites de rencontre pour célibataires comme Meetic, Be2 ou Parship où les membres en quête de

partenaires utilisent cette plate-forme globale dans l'objectif de décrocher un rendez-vous.

Le motif précis de cette recherche d'appartenance aux communautés virtuelles est finalement une projection de soi vers de nouveaux territoires avec toujours un réel besoin de partage et de rencontre. La communauté virtuelle créée sur des territoires à géométrie variable, des centres d'intérêts communs. À partir de ce constat, toute participation à une communauté virtuelle vise à accélérer le champ des possibles à travers un accès illimité à de nouvelles opportunités d'échange de connaissances, de nouveaux comportements, de découverte de nouvelles tendances et modes qui vont s'enraciner ensuite sur les territoires. L'emploi, la recherche de compétences et de network professionnels comme Plaxo et Linked in fonctionnent selon une même dynamique. Partout la constitution de réseaux permet le rassemblement de blogueurs, de musiciens, de joueurs et d'activistes.

Ces communautés virtuelles changent les usages sur les territoires en les confrontant à d'autres perspectives avec lesquelles désormais, elles vont vibrer au même tempo et au fur et à mesure des échanges. Les effets sont multiples et pas tous positifs. En effet, cette connectivité omniprésente défie les habitudes des personnes, leur manière de penser car fondamentalement elle tend à modifier les multiples facettes du monde réel. Les internautes chinois sont, par exemple, en train d'expérimenter les résistances du système social et la vigilance des dirigeants politiques face à ce nouveau dispositif.

Cette phase critique existe partout du moment où les ruptures, les tendances et les informations se déversent sur le territoire à la vitesse du temps réel.

Ce phénomène est essentiel dans la redéfinition des territoires et dans leur dissipation même. En effet longtemps, le sentiment de communauté a été lié au territoire et l'a structuré, par ailleurs longtemps la communauté a été exclusive. Aujourd'hui, non seulement la communauté n'est plus liée à un espace, mais surtout un individu se définit par une multiplicité de

communautés au point où si territoire communautaire il y a aujourd'hui, il s'agit plus de territoire d'affinité que d'espace géographique. En quelque sorte le clocher du village a été remplacé par le provider. Nous n'annonçons pourtant pas ici la fin du territoire ou un phénomène massif d'«aterritorialisation». Comme le montre en effet le site peuplade, le territoire réel reste un facteur d'adhésion essentiel et ce bien commun partagé est le seul à permettre de réaliser la rencontre et de casser la frustration du zapping communautaire, trop virtuel. Ce site révèle aux voisins les proximités affinitaires et une possible expérience de rencontre hors la vie programmée par les institutions. Ce phénomène n'est pas isolé, avec des mouvements comme les flashs mob, consistant en des happenings spontanés urbains relayés par des sms adressés à une tribu, nous repérons bien ce désir de se retrouver en communauté mais aussi celui de se réapproprier l'espace. L'espace n'est plus ce qui d'abord fait lien, mais plus que jamais, le territoire réalise ce phénomène de communauté. A charge maintenant aux collectivités territoriales d'animer les communautés, sur le terrain.

Au-delà donc des notions de mobilité et de flux, ce qui se joue principalement nous le voyons, c'est le potentiel de connexion, la mise en œuvre et la gestion de réseaux concrets. Nous remarquons par exemple que les «clusters» qui fonctionnent le mieux aujourd'hui dans le monde, sont ceux qui ont pu intégrer en leur cœur une dynamique de «réseau». Basé sur une théorie de la «masse critique» (rassemblée sur un territoire), le cluster porte en lui sa propre limite. Arrivé à une certaine taille, un cluster immobile et trop centralisé devient contre-productif car la «température critique» à savoir l'émulation, la passion et le chaos sont des éléments essentiels à la créativité, à l'attractivité ou à l'émulation innovante des territoires... Après plusieurs décennies de mise en place de stratégies nécessaires au renouveau compétitif des territoires métropolitains, il s'avère que la concentration de compétences n'est plus suffisante pour assurer une certaine croissance. La question sur la capacité à attirer les créatifs ou les entrepreneurs sur le territoire, celle du potentiel de connexion avec les territoires et les forces vives qui le constituent, a été largement occultée par des stratégies de développement économique fondées précisément

sur le cluster. C'est pourquoi, actuellement la réflexion porte de plus en plus sur les conditions cadres atypiques propres à attirer les créatifs.

## 2. LES WIKIS ET LA CRÉATIVITÉ

Les effets des nouvelles mobilités, des réseaux et des communautés font évoluer en profondeur des notions comme celles de reconnaissance, de création et de partage. Deux points communs sont récurrents à ces mouvements: la disparition de médiation ainsi que l'apparition de nouvelle volonté d'appropriation par les gens ordinaires. Nous évoquons ici une sorte d'action directe à tout endroit et sur le territoire en particulier. Nous sommes bien en train d'assister à une douce prise de pouvoir des gens ordinaires, sans révolution, puisqu'en fait chacun prend le pouvoir pour soi sans pour autant le prendre forcément aux autres, ni le redistribuer. Une nouvelle idéologie émerge, libertaire toujours, et plus libérale cette fois que communautaire. Cette dynamique se traduit par un besoin d'expérimentation, la mise en place de mécaniques de co-production, une culture du partage et de la créativité. L'apprentissage et l'expérimentation vont rythmer le quotidien des citoyens et des consommateurs.

### La naissance du consommAkteur

Nous constatons que, motivé par une culture Internet, le système assume la créativité des gens ordinaires. Une économie directe se met en œuvre et sera probablement la forme dominante à venir. Après le Business to Business, le Business to Consumer émerge de nouvelles formes de Consumer to Business et de Consumer to Consumer. La co-créativité en de multiples endroits, va prendre le dessus sur la consommation passive. C'est un changement extraordinaire qui est en train de s'accomplir.

Face à la dissipation des repères, les mécaniques dont nous parlons ont mis l'individu au cœur des systèmes référents. L'interactivité essaime au cœur de notre réel et l'apprentissage deviendra un réflexe permanent. L'expérimentation deviendra un axe prédominant dans l'apprentissage. La collaboration à tout projet créatif deviendra un objectif clair. Dans cette optique, toute l'organisation du travail, des loisirs, de la formation, de la

consommation, du sport, de la détente devra s'adapter et procéder à un autre découpage du temps et donc de l'espace. Par exemple, les horaires de travail seront décalés et fragmentés. Le «rush hour» et les bouchons feront peut-être ainsi partie de l'histoire ancienne. L'interactivité a mis l'internaute au centre de l'information, demain c'est le territoire même qui va devenir egocentré. L'appropriation procède d'un besoin ludique et d'acquisition de connaissance. Au cœur du système, le citoyen; le client souhaite maintenant vivre une expérience d'appropriation. Notre simple téléphone mobile ou notre montre, réuniront toutes les données et les services utiles à notre quotidien. La mobilité ne sera plus associée uniquement au travail et à la consommation mais aussi à la créativité et l'expérimentation.

Premier acte économique de ce mouvement; l'émergence d'une nouvelle figure: le consommAkteur. Une économie directe se dessine en effet en autorisant les consommateurs à intervenir dans la création de la chaîne de la valeur en coopérant directement avec les entreprises, soit par le biais du «do it yourself» (Ikea, e-banking), soit par le «co-design» (Lego, Wikipedia) ou encore par la «co-création» (Linux, Blog, YouTube).

Cette immersion des consommateurs dans la production des biens et des services les transforme en «consommAkteurs», mais surtout supprime les intermédiaires. En quelque sorte, les consommateurs «tutoient» le système économique par des interactions de haute qualité. Tout cela a des effets directs sur l'organisation du commerce notamment avec le développement exponentiel du e-commerce, mais également des restructurations interviennent concrètement sur les points de vente. Ainsi de nombreux commerces disparaissent du centre des villes comme les librairies, les agences de voyage, les imprimeries ou les locations immobilières, par ailleurs d'autres formes d'échange émergent. Nous assistons comme en Angleterre, poussée par la dynamique du développement durable et peut être par la perte du pouvoir d'achat, à des commerces de distribution en gros ou chacun vient se servir à la cuve de shampoing avec son propre flacon ou celle de dentifrice avec son propre pot. Quelque chose change.

Cette réorganisation du paysage commercial n'en est sans doute qu'à ses balbutiements mais déjà s'attaque à une réflexion plus profonde sur les diverses approches conceptuelles et fonctionnelles du système commercial. À cet égard, Apple et ses «Genius Bar» ou Nespresso et ses antennes très branchées de dégustation et de vente ont participé à l'émergence d'une nouvelle tendance qui tourne autour de la constitution des communautés d'experts et de pratiques en laissant de côté une conception plus classique de la clientèle passive. Les «shops» deviennent des lieux d'expérimentation, de découverte et de loisir. Ces nouvelles approches entraînent une révision des méthodes employées dans des réseaux de vente. En effet, de nouvelles pratiques apparaissent dans les supermarchés avec des caisses enregistreuses sans caissière où les clients vont scanner eux-mêmes leurs articles. Cette «nouvelle vague» de vendeurs officiera comme «coach» d'expérimentations et de connaissances produites.

Ce changement qui se profile va d'une part, supprimer le rôle des intermédiaires au profit des consommateurs et d'autre part, repenser tout l'environnement architectural des centres commerciaux. Le commerce a longtemps ordonné la ville, désormais le consommateur va lui donner un caractère plus ludique et plus expérimental. La découverte, la dérive de parcours urbains seront les interactions de demain. En effet, dans la nécessaire attractivité des territoires et grâce aux TIC, ceux-ci vont devoir se penser de manière plus événementielle tout en maintenant une offre concrète. Si l'on considère la dynamique relationnelle des territoires, ceux-ci vont devoir créer un projet qui multiplie en permanence, hors du centre, le maximum d'expériences possibles. Une offre qui crée une histoire en mouvement et donne du sens donc une meilleure lecture de l'espace. Le territoire devient une promesse de qualité de vie renouvelée en permanence et pour attirer les forces vives, doit être en mouvement, 24 h/24.

Le premier élément de ce glissement résultant de la co-production et du partage d'expérience est le «Shopping on line». Dell, Amazon, e-bay, Nespresso, le Shop sont autant d'entreprises qui offrent leurs services de vente en ligne en utilisant l'interactivité de leurs nouveaux clients pour vendre à distance. Même si leur part de marché mondial reste encore faible (environ 5%), ces entreprises ont insufflé un esprit nouveau dans

le commerce et ont largement contribué à de profonds changements des habitudes des consommateurs. En effet, elles ont provoqué des éléments nouveaux tels que par exemple des comparaisons de prix instantanément entre les produits et services à valeur ajoutée; mais également des commentaires réalisés par les utilisateurs eux-mêmes et accessibles à tous en tout temps; ou encore la fixation des prix sur le mode des enchères comme e-bay ou des rabais consentis par Amazon aux clients actifs (publicité partagée ou actifs blogueurs). Bref, en créant des modes nouveaux de comportements, les entreprises ont non seulement agi en offrant une alternative à la concentration des marchandises vendues dans les grands centres commerciaux mais surtout en favorisant l'éclosion de multitudes de communautés virtuelles d'utilisateurs, elles ont changé la manière même de vivre la société de consommation.

Il existe aujourd'hui plus de «micro-shops» sur e-bay que dans les principaux centres commerciaux qui offrent des boutiques, essentiellement occupés par les grandes marques. Ce monde parallèle, en apparence invisible, tend à émerger sous forme de boutiques virtuelles créatives ou expérimentales. Ainsi e-bay et Nespresso ont ouvert de tels centres avec l'objectif d'associer le virtuel au réel dans un concept cohérent. Ainsi, le virtuel et le réel vont à la longue se confondre dans un double système de représentation, de double vie ou de seconde vie selon le point de vue adopté.

Des fonctions nouvelles surgissent de ces espaces marchands nouveaux. Le client devient ainsi tour à tour acheteur/vendeur/producteur. La séparation fonctionnelle s'atténue. Cette non-séparation récente des activités liées également à la digitalisation du commerce et de la production va être l'empreinte des périodes à venir. Ainsi, des dispositifs comme les «Tag RFID» (étiquette à Radio Fréquence d'Identification) vont permettre d'acheter et de payer toutes les marchandises automatiquement sans passer par les caisses enregistreuses, en quelque sorte «tout en marchant».

De ce constat, il est aisé de s'imaginer que le commerce va s'adapter en suivant de près la mobilité des personnes. Il en sera fini des lieux spécifiques et des routes (virtuelles ou réelles) vont désormais redéfinir les

parcours de vie des individus. Les grandes zones commerciales ont défini le paysage fonctionnel de nos anciennes métropoles, avec leur disparition, qu'en sera-t-il demain de ces territoires et des migrations pendulaires qui émergent?

### Une culture du partage

Derrière ces dynamiques de co-design ou de co-production, l'on retrouve le désir de partage initié par les pratiques «Wiki»: partage de connaissances et partage de ressources.

Dans cette approche directe du monde que nous brosons, nous voyons en effet la traduction d'un système de connaissance «Wiki». Nous l'avons vu, de tout temps probablement, la concentration du savoir dans la société a été un des éléments du pouvoir des villes. Autour de l'expertise, s'est constituée une accumulation de richesse et de maîtrise. L'urbanisation concentrique en a été l'une des issues. L'université, la bourse du travail et des valeurs financières, le commerce complexe international, le savoir juridique et administratif, les assurances et les réassurances, la culture et l'art, le savoir irremplaçable de la valeur ajoutée, tous ont concouru à centraliser leurs énergies et leurs savoirs sur des territoires étroits. Manhattan, la City de Londres, Paris centre sont les témoins de la concentration territoriale des savoirs aux mains d'un petit nombre d'experts. Internet et le monde «Wiki» sont en train de détruire rapidement cet impératif de la logique constitutive des territoires. Songeons ainsi à Wikipedia qui est par essence un outil communautaire et participatif en mouvement perpétuel grâce aux contributions de centaines de milliers voire de millions de gens ordinaires, avides de savoirs «partagés». En offrant gratuitement, une partie de son savoir aux autres, chacun devient contributeur de l'intelligence collective, décentralisée.

La revendication à la contribution d'un très grand nombre en accumulant le savoir, de sa création à l'innovation puis à sa diffusion, est sans doute le phénomène le plus marquant de notre ère. Cette dimension est importante au point où les anciens centres, détenteurs des savoirs, s'étant organisés autour de l'idée de voisinage ont ainsi perdu les principes même

de leur existence et de leur domination. Pourquoi encore conserver des quartiers dédiés aux banques si ces dernières échangent leurs savoirs électroniquement? L'invention du concept de «cluster», idée des années quatre-vingt, est peut être une idée déjà obsolète dans ce qu'il sous-tend comme dynamique de concentration.

La proximité étant réalisée par l'instantanéité des communications, les banques peuvent désormais s'éloigner les unes des autres. L'exemple de Swissquote, la principale banque en ligne de Suisse, installée entre Genève et Lausanne, dans la petite localité de Gland témoigne bien de notre propos. Dès lors, on peut bien s'imaginer que les universités déménagent dans de petits centres (comme l'ENA à Strasbourg), que les centres financiers s'évaporent dans la nature, que les experts perdent leur statut face au plus grand nombre, que l'«outsourcing» de la recherche remplace les technopôles et que le commerce en ligne vienne à bout des centres commerciaux.

Aujourd'hui, cette situation est loin d'être encore dominante bien sûr, mais cette tendance est en train de se développer et de déstabiliser un peu les anciens centres. Cette démarche pose déjà problème pour les professeurs qui traquent toutes les formes de plagiat et d'emprunt à Google, comme si le processus de copie n'était pas un pivot des processus d'apprentissage dans nos sociétés. La tension va devenir plus palpable au fil des ans, cela permettra de réévaluer le prix du mètre carré des grands centres qui, un jour, pourrait bien s'effondrer sous les effets de ce nouvel étalement urbain de type «edge cities» dû au déplacement des savoirs dans de petites localités. Le mouvement que nous décrivons dépasse un simple partage de connaissances et vise aujourd'hui le partage de ressources. La dynamique est plus globale. C'est ce que révèle notamment l'émergence de ce que nous appellerions une culture du «Grid» qui s'oppose notamment à celle du fordisme qui proposait un mode de développement linéaire, univoque et fonctionnel de l'entreprise et de l'organisation du travail qui a largement influencé le siècle dernier jusqu'à l'organisation fonctionnelle des territoires urbains en répartissant des activités spécifiques par zones (habitation, industrie, commerce, loisir). Nous le savons, cette dynamique est aujourd'hui finie.

Actuellement en effet, un concept structurant extrêmement puissant fait son apparition: le «grid». Il s'agit du partage des ressources personnelles lorsque celles-ci ne sont pas utilisées. Ainsi le CERN près de Genève se sert de la capacité de calcul de millions d'ordinateurs dans le monde pour ses propres besoins pendant que ces derniers ne sont pas employés par leurs propriétaires. Le «grid» par un savant maillage des ressources permet d'obtenir une puissance de calcul, jusqu'ici inégalée. Le principe qui permet un tel enchevêtrement sur le partage des moyens peut s'appliquer à d'autres champs de l'activité humaine. Ainsi le WIFI lui aussi partage ses capacités de transmission, de connexion et de communication des ordinateurs personnels en «construisant» des systèmes décentralisés et étroitement maillés de communication. Cette culture s'inscrit dans le réel avec par exemple le cas du co-voiturage (car sharing) ou du «vélib'», système de location de vélos en libre-service de Paris. Depuis quelques années, l'émergence sur nos territoires de ces modes de mobilité pose la question de la propriété privée des véhicules de transport.

Certes, les consommateurs sont individuellement et naturellement attachés à leur voiture mais ce qui est frappant, c'est l'effacement du «posséder individuellement» au profit de l'«utiliser individuellement»; l'accessibilité à un usage partagé des moyens de transport s'est amplifiée. Il est clair que la disponibilité abondante et de proximité d'un vélo à moindres frais efface le besoin de posséder. Le succès du co-voiturage opère à partir du même principe. Plus l'accès est commode, plus les entreprises de co-voiturage rencontrent du succès. Si depuis la diligence le transport en commun a toujours existé, on assiste ici à l'apparition d'un transport en commun individualisé, là encore le désir individuel prend le pouvoir. Ce phénomène pourrait s'il se généralise, modifier en profondeur nos paysages urbains car il se peut qu'une fois développé, il génère réellement une fluidification de la mobilité, en diminuant éventuellement le trafic et le parc automobile. L'usage de véhicules ne sera pas réduit, nous assistons simplement au déplacement et à l'augmentation de la rotation de l'usage automobile. Une économie et des réflexes basés sur une nouvelle mobilité sont créés. Cette avancée dans les mentalités a montré que le concept de mobilité partagée pouvait à terme émerger comme une alternative crédible à la propriété privée des transports. Ce passage du «posséder»

à l'«utiliser» entraîne des effets économiques non négligeables. Déjà des chercheurs imaginent un habitat reposant sur une location à l'usage. Nous nous arrêterions sur le territoire, pour louer une heure, une nuit, une semaine, un habitat. Des vêtements équipés de nano-technologies s'auto-nettoieraient et évolueraient en fonction de situations, le reste de nos vies se résumant à quelques données hébergées sur un serveur distant. Notre vie serait déliée d'une adresse exclusive, nous serions touristes dans nos villes, sans domiciles fixes de luxe. Cela ressemble à de la science-fiction mais songeons que l'opérateur du «vélib'», JC Decaux a été confronté à de nombreuses études marketing qui annonçaient l'échec de ce système. L'utilisateur n'envisageait pas cet usage, tant qu'il n'a pas existé. Déjà la colocation n'est plus réservée aux étudiants; dans une logique de partage, des personnes âgées aujourd'hui décident de se mettre en colocation pour inventer de nouveaux espaces de retraites créant ainsi des services nouveaux et une réponse à la crise du logement. Personne n'imaginait, il y a quelques années que les entreprises pourraient se passer de bureaux mais comme nous l'avons vu avec le «3ème lieu», ces lieux intermédiaires de la mobilité entre lieu d'habitation et de travail ont été vite adoptés.

Ce partage va donc modifier en profondeur nos paysages car il va aussi diminuer les espaces nécessaires au trafic en modifiant le rapport à l'autre. Ainsi, le co-usager n'est plus propriétaire mais usager. Avec le «grid», chaque propriétaire pourra également dans un futur proche produire de l'électricité grâce à des panneaux photovoltaïques posés sur le toit de sa maison connectés à d'autres réseaux électriques. L'émergence de cette nouvelle révolution de l'organisation sociétale à laquelle nous assistons va avoir des répercussions sur les modes d'aménagement du territoire. Cela a déjà commencé avec la mobilité douce au cœur des centres urbains qui a remanié le réseau routier et la circulation pour faire place à la bicyclette. Le «grid» va affecter aussi l'autonomie en matière de communication, d'information ou de consommation énergétique (pompe à chaleur, photovoltaïque et demain énergie hydrogène).

Comme nous venons de le voir, cet «empowerment» des gens ordinaires, propriétaires et exploitants d'énergie correspond à un mouvement général en termes de production d'informations (blog, SMS, vidéo-clip, etc.),

de connaissances (Wikipedia, communauté de pratique, etc), de réseautages (réseaux sociaux, communauté virtuelle, etc.), de commerces (P to P, eBay, e-commerce, banking, etc.) et finalement de gouvernance (soft laws, ONG, etc), signale qu'une nouvelle ère est en train de s'imposer.

L'urbanisme fonctionnel et rationnel va faire place à un nouvel urbanisme «gridien» qui va devenir en quelque sorte la norme avec la construction de bâtiments, de petits îlots d'immeubles, de quartiers et même de villes (projet de Dongtan en Chine) entièrement autonomes d'un point de vue énergétique et de recyclage des déchets. Aujourd'hui, les projets sont innombrables et leur pertinence, un jour, prendra une forme opérationnelle qui contribuera à changer le monde. Ce qui se joue ici, c'est le passage d'une consommation fondée sur l'acte d'achat et la segmentation des rôles, producteurs, diffuseurs, consommateurs à la mise en œuvre d'un flux économique et relationnel tendu ou chacun fait sens dans une chaîne d'interdépendance fondée sur une sorte de «life time value». Les flux de production et de déplacements des marchandises et des hommes évoluent considérablement, nos territoires devront s'y adapter.

### Le pouvoir des créatifs

À partir de ces différents exemples, nous parlons avant tout de l'émergence de nouvelles sociabilités directes, d'une économie nouvelle et d'une sorte d'intelligence collective partagée, derrière ces phénomènes nous constatons l'émergence d'une nouvelle classe. Les territoires directs voient l'émergence d'une «classe créative». En effet, depuis la publication de «The Rise of the Creative Class» en 2004 par Richard Florida, la réflexion sur la compétitivité des territoires a changé de dynamique. En s'éloignant de pures considérations géo-économiques, les penseurs des territoires ont massivement introduit le facteur humain comme un important moteur à l'innovation et à la créativité des travailleurs eux-mêmes.

Le «crowdsourcing», l'innovation collaborative, les «communautés de pratique», l'intelligence collective sont devenus des sujets d'études, mais aussi des stratégies de développement qui vont influencer la définition

des politiques publiques. En donnant autant d'importance aux gens de talents et à la créativité, les pouvoirs publics vont par exemple, infléchir leur politique d'immigration en réservant des quotas spécifiques pour cette classe créative qui, à son tour, une fois installée sur le territoire va faire pression sur les collectivités publiques pour obtenir de meilleures conditions cadres. Ce mouvement a eu comme effet, l'application d'une taxation allégée avec les «carried interest» mise en place notamment à Londres, New York ou Genève. Cette simple mesure a permis à de nombreux gestionnaires en capital-risque ou des investisseurs en «hedge funds» de se fixer dans ces villes «créatives». En plus, de leur apport en valeur ajoutée sur l'économie, ils vont consolider le marché immobilier en se réappropriant des quartiers entiers réhabilités dans un mouvement de type «gentrification». Mieux encore, ils ont fait pression et obtenu de meilleures liaisons ferroviaires par exemple le TGV Londres/Paris/Bruxelles et des dessertes aériennes pour des vols directs.

Ainsi, les concepts de «hub» et de grands aéroports ne semblent plus correspondre aux attentes de cette nouvelle classe qui préfère les lignes directes. Ces créatifs ont en quelque sorte ramené au centre des préoccupations collectives, la question de la qualité du logement, la rapidité des transports mais également une bonne offre culturelle. Cette triple exigence même si elle est portée par une frange encore marginale de la société va tout de même changer les perspectives sur le territoire en matière de qualité de vie. Ces conditions cadres pourraient se médialiser pour accélérer encore plus l'attractivité du territoire. Les créatifs observent leur environnement en cherchant à l'influencer en partageant des objectifs communs avec le reste de la population. En effet, le succès des concours d'idées pour l'aménagement d'infrastructures (salle d'embarquement, zone à bâtir), des contributions dans les musées (photos pour tous, une forêt sous les étoiles) ou de simples opérations de «crowdsourcing» réalisées par les entreprises vont encourager la population à de nouvelles formes de participation faisant appel à son esprit créatif. En cela, les critiques qui craignent que la valeur ajoutée créative de l'individu ne tende à exclure ceux qui ne le sont pas, font peut-être fausse route. En effet, dans l'absolu, chacun est créatif et même au-delà, la créativité nécessite une mixité, une population hétérogène, une rencontre permanente. C'est

bien pourquoi nous pensons que les formes de «clusters» dans le potentiel à concentrer et à isoler, bientôt ne feront plus sens car la créativité requiert plus un besoin d'émulation et de différenciation que de concentration et de ressemblance. Si les artistes seront au centre de ces dynamiques, ils ne seront pas les seuls, nous parlons bien de créativité et non d'art. Cette dernière notion aussi semble se dissoudre à l'heure du marché de l'art, des industries culturelles et des TIC. Le paradigme de ce qui fait œuvre posée par Marcel Duchamp avec «Fontaine»<sup>5</sup> au début du XX<sup>ème</sup> siècle se dissipe. À l'heure des nouvelles technologies, il n'y a plus de musées pour dire ceci est de l'art, l'œuvre existe sur le réseau ou dans la ville; il n'y a plus artiste mais une équipe d'ingénieurs et en interaction le spectateur est de plus en plus co-créateur de l'œuvre, il n'y a plus ni même d'objet. Ce qui compte et fait créativité, c'est l'idée et son expérimentation.

Un autre exemple concernant la culture, la créativité et le territoire est étonnant; celui du titre de capitale européenne de la culture. Ce titre conféré chaque année par le Parlement européen à une ou deux villes de la communauté européenne permet l'obtention d'un budget conséquent et surtout un apport en terme de visibilité et de création d'une dynamique à l'échelle du territoire. Si au début de l'événement en 1985, les villes ne cherchaient pas particulièrement à obtenir ce titre, et la plupart des sélectionnées étaient des capitales politiques d'États nations, depuis le début 2000, la dynamique est bien différente. Lille 2004 a probablement été en France l'élément déclencheur de ce nouvel investissement. Durant plus d'une année, Lille a été le centre d'attention de nombreux médias (3500 journalistes présents), cette ville est passée d'une représentation triste de territoire déserté industriellement à la capitale des Flandres à la fois vive, créative et capable d'attirer nombre de talents et de forces vives. Lille a su tisser un réseau international avec plus de 150 villes au monde. Au-delà, le nombre de touristes fréquentant cette ville a été multiplié presque par deux, l'emploi touristique a augmenté de 7 % entre 2003 et 2004. Le centre ville a été rénové, la couleur effaçant le gris des façades. Clairement la culture devient un instrument de développement social et économique,

---

<sup>5</sup>«Fontaine» est le nom de premier ready-made de Duchamp (1917) présenté à New York et refusé (le fameux urinoir).

un vecteur de sens. Pour les Lillois en premier, l'image de leur ville a changé et par conséquent leur implication et leur investissement sur leur territoire est différent. Sous l'effet de la promesse d'un euro investi dans la culture est capable de générer six euros de résultat, 8 villes françaises se sont affrontées en 2008 pour décrocher le titre de capitale européenne de la culture 2013. Projets, expertises, lobbying ont été convoqués, les 4 dernières villes sélectionnées (Marseille, Toulouse, Lyon, Bordeaux) ont toutes proposé la réalisation de nouvelles infrastructures jusqu'à la réhabilitation de quartiers entiers pour certaines. À titre d'exemple, Toulouse en investissant plusieurs millions d'euros, simplement dans son dossier de candidature, va jusqu'à proposer la refonte totale du centre ville et définit un plan de développement de la métropole à l'horizon de 2023. En se fondant sur un croisement d'expertises diverses et d'agoras publiques et sectorielles, ce projet mêle intimement science, économie et art, allant jusqu'à proposer la mise en œuvre de plusieurs dizaines de laboratoires d'innovation autour des principaux projets culturels.

La créativité et le partage sont structurants pour le territoire et sont au cœur de l'innovation et de l'attractivité. Pour qu'elle soit efficiente, l'innovation doit être partagée. En cela, la capitale française de la culture en 2013 ne sera pas celle de 2004. Quel que soit l'apport d'image, il est clair que cet événement à Lille s'est dissipé comme le feu d'artifice qu'il était et n'a pas su créer ou fédérer un réseau capable de faire vivre ce territoire. Marseille qui a gagné le titre pour 2013, est bien différente dans sa proposition. Si l'on continue de croire que le titre a été obtenu simplement parce que cette ville en avait besoin, qu'elle devait se structurer n'oublions pas que les autres en avaient aussi besoin et que Lyon, la bourgeoise, avait elle besoin de se déstructurer avec un tel projet. Dans tous les cas, la culture serait donc bien un facteur de développement et d'attractivité des territoires. Marseille a gagné parce que ce projet était partagé. Cette candidature a donné lieu avec ses ateliers «euro méditerranée» à plus de 220 rencontres de préparation avec les habitants, les entreprises et la société civile. Ce projet est sincèrement partagé et porté par les habitants sur le territoire au point où l'événement majeur de ce type d'exercice, la fête de clôture, n'est pas arrêté à ce jour et sera créé dans la ville par les publics de cette région. La culture et la créativité

redessinent les territoires comme le propose Lyon dans sa candidature en inventant un principe de trois dimensions où se joue notamment un travail sur le temps. L'aube, les saisons ou les rituels devaient être l'occasion d'inventer de nouveaux rapports à l'expérience artistique et à la ville. La programmation artistique, elle, était pensée à l'échelle du grand Lyon dans une capacité à mailler le territoire selon une logique de edge city. Pour Lyon, comme se fut le cas pour le dossier de Cologne, ce dossier de candidature servira certainement au-delà à imaginer une politique de territoire et le dessin de nouvelles urbanités.

Demain certainement, l'existence sera faite d'une multitude d'expériences esthétiques et pédagogiques croisées. Le travail sera finalement intégré à la vie et non plus cloisonné comme actuellement. Ces changements sont déjà, aujourd'hui, perceptibles même si les signaux sont encore faibles. L'espace dans lequel nous évoluons quotidiennement est également en chantier. En observant notamment les changements intervenus dans la mobilité, le travail, la consommation et les loisirs, on peut percevoir les éléments qui vont s'installer plus durablement sur le territoire:

- D'un côté, il existera une transparence dans le travail à distance et de l'autre, il y aura une transformation perceptible des lieux de travail et de consommation. Par exemple, mon bureau sera partagé, de plus en plus, avec les autres employés comme chez IBM où aucune place de travail n'est attribuée et permet au premier arrivé d'occuper celle qui est libre.
- Le transport partagé augmentera la mobilité. Ainsi, en simplifiant l'usage des vélos et des voitures, on a surtout créé des comportements de mobilité nouveaux. On n'hésite plus à se déplacer parce que les modalités se sont simplifiées, dans et c'est étonnant, une complexification du système: la multi-modalité. Là aussi, le flux est au cœur du système et il s'est personnalisé. On ne se déplace plus d'un point à un autre en utilisant le véhicule, mais à l'instar d'un système de connexion, selon le temps, la destination ou son humeur simplement, l'on va opter pour la bicyclette, puis un train de banlieue pour monter dans un bus

et terminer son chemin à pied. Le déplacement devient personnalisé et le territoire organise cet ensemble de réseaux.

- L'interactivité et la réactivité d'Internet ont aidé à la simplification des processus. Ces nouveaux comportements émergent dans les territoires avec des formes et des moyens de partage nouveau et ceci aussi bien au niveau des transports, des communications, du travail ou encore de l'énergie. L'énergie, les marchandises, les services, les déplacements tournent à une vitesse jusqu'ici inégalée tout en redéfinissant des usages partagés et des procédures nouvelles. C'est sans doute l'une des caractéristiques des temps modernes des urbanités.

Le point commun à l'ensemble de ces mouvements est probablement l'émergence d'une logique de «l'avoir pour soi» à une logique de «l'être avec». La dynamique aujourd'hui se pense moins dans une possession de biens que dans sa propre capacité à faire émuler à chaque endroit un réseau de partage. Cet ensemble d'évolutions apparemment dissociées les unes des autres indique bien un mouvement profond et cohérent de nos cultures et de nos modes de représentation. Nos schémas relationnels ont bougé, les groupes sociaux se diffusent et se regroupent en temps réel, le territoire, sa conception même, en sont profondément affectés, un territoire relationnel se dessine. Il s'agit moins aujourd'hui de dessiner une pensée de la ville que d'inventer une culture de l'urbanité. Parcourir les tendances du changement ne suffit certes pas à établir un paradigme du changement et un nouveau modèle de gouvernance. C'est pourquoi nous allons dans cette seconde partie, nous intéresser à l'émergence de microterritoires absolument nouveaux, travailler à définir une matrice de transfert des pouvoirs et analyser les différentes méthodes possibles d'organisation de ces mouvements afin de mieux saisir et structurer ce changement.

PARTIE II:  
TERRITOIRES  
ÉMERGENTS

Les territoires sont comme nous l'avons constaté traversés par de profondes transformations. Celles-ci posent notamment la question de l'émergence de nouvelles formes de gouvernance. En effet, la gouvernance des territoires politiques, encore définie par les anciennes structures représentatives, peine à résoudre ces différentes formes de transformations. De toute évidence, il existe au moins trois raisons à cela: d'une part, l'échelle du territoire politique où les anciennes gouvernances agissaient n'est plus adéquate. La gestion du changement climatique est un exemple parmi d'autres de ce type de dépassement. D'autre part, la création de nouvelles lois et en particulier les «soft laws» est du ressort d'entités pratiquement invisibles sur les territoires. Enfin parce que de nouveaux acteurs de la société civile ont fait leur apparition dans le débat public, comme les ONG et les Think Tanks.

Ce triple mouvement tend à mettre les dispositifs de l'ordre représentatif en porte-à-faux. C'est pourquoi un transfert du moins partiel dans la gestion des territoires du représentatif vers le participatif s'est graduellement imposé.

La globalisation, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) avec notamment Internet et l'urbanisation massive des populations sont à nos yeux les principales forces contemporaines qui modifient la nature même des territoires et nécessitent l'émergence de nouvelles pratiques de gouvernance. Ces forces bien que non séparables ont tendance à agir sur des objets bien distincts qui sommairement sont: La globalisation qui agit sur les coutumes, la culture autant que sur les marchés. Internet et les TIC participent en effet à ce mouvement en offrant une plateforme de communication et d'information décentralisée autorisant une prise de pouvoir unique, personnalisée. C'est une révolution dans les processus de fabrication et de diffusion des informations et dans la connaissance qui va bien au-delà du phénomène d'appropriation car elle change les fondements mêmes de l'organisation hiérarchisée des sociétés antérieures. On assiste ainsi à l'«empowerment» des gens (citoyens-consommateurs). C'est une conséquence de la redistribution du pouvoir au niveau d'une plus petite échelle, à savoir celle des personnes. Enfin pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, plus

de la moitié des habitants vivent dans des zones urbaines. La métropolisation des territoires est une réponse à la démographie galopante. Ainsi, les enjeux politiques et économiques semblent se déplacer sur la réalité des grandes métropoles plus que sur les Etats-nations.

L'ensemble de ces mouvements transforme la société et tout particulièrement la gouvernance exercée jusqu'ici par un système hiérarchisé des territoires politiques. La commune, le county, le canton, la ville, le département, le land, le pays,... sont autant d'identités territoriales en pleine destruction-recomposition. Si l'on se réfère à une dimension plus petite comme celle de la maison, de l'immeuble, de la rue, du quartier, nous assistons à un phénomène similaire. La domotique, la gentrification, les écoquartiers sont trois exemples de destruction-recomposition à petite échelle.

Un vaste chantier de reconfiguration est exercé sur l'ensemble des territoires. Il peut être symbolisé à la fois par un transfert d'un système de gouvernance représentatif vers un système participatif et par un transfert de la gouvernance assumée par un petit nombre d'acteurs élus (mode représentatif) vers tous les acteurs (mode multi-stakeholders<sup>6</sup>).

L'analyse et la compréhension de ces phénomènes feront l'objet de cette partie. Nous verrons dans un premier temps quelques indices de ces nouveaux territoires, de leur dimension la plus petite à une dimension plus large, puis nous synthétiserons dans un second temps sous forme de matrice cet ensemble d'éléments afin d'éclairer les différentes façons de mieux appréhender ces territoires et de tenter de les gouverner de manière différente.

### **La maison, le plus petit commun dénominateur**

Pour étudier ces nouveaux territoires, visitons d'abord leur plus petit commun dénominateur, la maison, aujourd'hui traversée de technologies domotiques. Penser la maison comme un système informationnel et écologique est l'essence même du projet domotique. Certes, les

---

<sup>6</sup> Voir «multi-stakeholders», Xavier Comtesse, l'Observatoire, Fondation pour Genève, 2007

expériences initiées par des pionniers depuis les années 70 ont servi de référence, mais aujourd'hui, il faut admettre que la domotique est entrée dans une phase préindustrielle. La construction de maisons écologiques, l'installation massive de chauffage utilisant la technologie des échangeurs de chaleur (pompes à chaleur), les chauffe-eau sur les toits des maisons d'Europe du Sud ou encore les panneaux photovoltaïques installés sur les toits des usines, des fermes, des parkings couverts, des maisons individuelles ou collectives sans oublier les mini-éoliennes des particuliers, tout ceci a complètement changé le rapport à l'habitat, ne serait-ce que dans notre capacité à intégrer ce cocon à l'échelle monde. D'ailleurs, toutes ces techniques se trouvent aujourd'hui être standardisées sur les marchés de la construction. La révolution du «CleanTech» a véritablement débuté. Au-delà de l'informatique et de la téléphonie avec la WiFi, la fibre optique, les réseaux internes de contrôle à distance, c'est bien le concept d'écologie qui est devenu le pivot de la domotique. Bien que ces technologies se marient fort bien et offrent ensemble une redoutable efficacité, le fait est que le changement est apparu avec l'exploitation des énergies renouvelables au niveau du bâtiment lui-même couplée à une rentabilité économique nouvelle. En d'autres termes, une maison domotique malgré un surcoût initial, lors de sa construction, génère une baisse des coûts d'exploitation et après une période de 10 à 15 ans, l'investissement de départ est en général rentabilisé. Ce changement dans l'équilibre financier est aujourd'hui essentiel pour la maison domotique qui est devenue à terme moins chère qu'une construction classique.

La maison domotique est devenue moins gourmande en énergie mais surtout productrice d'énergie. Grâce aux nouveaux matériaux isolants, par des systèmes de vitrage révolutionnaires, par la récupération des eaux de pluie, par la gestion des eaux usées et des déchets, il s'est opéré au sein même du bâtiment, une telle évolution qu'ils sont, sans perte de confort, devenus très économes en rejets polluants. Mais la caractéristique, sans doute porteuse du plus grand changement de société, tient au fait qu'en tant que productrice d'énergie, la maison commence à vendre son surplus d'énergie. En effet, dès lors que le système électrique propre est mis en relation avec d'autres réseaux électriques des grands distributeurs, on assiste à un échange commercial inédit. Dès lors que les besoins propres

ne sont plus remplis par les installations individuelles alors le réseau général fournit l'énergie d'appoint et à l'inverse quand la maison produit trop d'énergie, cette dernière est revendue aux grands réseaux dans une mécanique de «Grid» énoncée précédemment. En effet, les réseaux industriels d'énergie sont tous basés sur une distribution centralisée avec une approche commerciale et industrielle proche du «top down» alors que la domotique permet une approche décentralisée de type «bottom up». Cela implique évidemment une inversion des rapports marchands.

L'émergence de la domotique va, à nos yeux, être un moment charnière dans le changement de rapport au groupe, car elle va offrir aux particuliers une indépendance jusqu'alors inaccessible tant le facteur énergétique joue à l'heure actuelle un rôle prédominant dans nos sociétés. L'indépendance énergétique qui pourra aussi concerner la production d'hydrogène pour les voitures du futur va autoriser les gens ordinaires à avoir la maîtrise de leur avenir. La production d'énergie selon ses propres besoins va libérer les populations de cette dépendance actuelle. Ainsi, la société prendra la forme d'une société en réseau totalement décentralisée. L'organisation sociale, la gouvernance des territoires en sera renouvelée. Elle sera plus proche de l'organisation fractale.

Une deuxième caractéristique de la domotique qui va également accélérer cette tendance, c'est celle des télécommunications. En effet, la généralisation de la WiFi et d'Internet à haut-débit va permettre à chacun d'être à la fois émetteur et relais d'un réseau d'informations et de connaissances. Utilisant la capacité de télécommunication de chaque appareil, le réseau va s'étendre de proche en proche à travers des bornes WiFi disséminées sur le territoire ou mis en place par les particuliers sans passer ou moins systématiquement par les installations des grandes compagnies de communication. Ces territoires seront parcourus d'ensembles fractals autorisant une reproduction généralisée du modèle sur l'ensemble de la société. La maison domotique n'est plus une unité fermée sur elle-même. On la gère à distance et dans sa capacité à créer de l'énergie ou à communiquer, elle est intégrée à un réseau. Elle marque une confusion qui se met en œuvre, celle de l'espace privé et de l'espace public. Il n'y a plus de frontière étanche entre ces deux univers. Comme nous le révélait Panasonic lors

du premier Ceatec de Tokyo, les murs de la maison seront dans moins de dix ans un écran global, haute définition capable de repérer la chaleur d'une paume de main pour modifier à volonté l'espace. D'une pulsation du doigt, nous serons en pleine Savane pour un temps de méditation. Lassés par la présence d'éléphants dans le salon, nous pourrons rejoindre la penderie transformée en bureau où les murs digitaux s'ouvriront sur un «open space» de travail new-yorkais. Demain la maison sera conçue comme une interface avec le monde.

### Les écoquartiers, nouvel écosystème

La cellule est donc traversée de flux d'informations. Connectées les unes aux autres, elles dessinent de nouveaux espaces de proximité: les écoquartiers. Nés de l'utopie californienne des années 70, les écoquartiers sont des réalisations-pilotes d'une vision urbanistique «durable». Axés sur un faible impact environnemental, les quartiers ont cependant vu émerger de nouvelles formes de gouvernance participative. C'est ce point précis auquel nous allons nous intéresser.

La participation active des habitants ou des futurs habitants a été, en effet, indispensable pour au moins trois raisons:

- En premier lieu, la construction de tels quartiers a entraîné un surcoût que seule une gestion appropriée de l'exploitation par le biais d'une participation active des habitants permet de rentabiliser.
- Ensuite, le caractère pilote des projets a mis ses habitants sous le feu des projecteurs médias et donc les sites ont été notamment visités par des observateurs (journalistes, scientifiques, politiques...) générant une certaine tension mais aussi permettant une solidarité de circonstance entre les habitants.
- Finalement, la cohabitation intense créée par une forte densification, par des aménagements communs et par le partage des énergies a obligé les habitants à gérer ensemble un patrimoine à la fois individuel et collectif. Un projet qui souvent dépendait de leur propre initiative.

Ces trois particularités quotidiennement vaincues par les habitants ont toutefois été l'objet de nombreuses frictions notamment avec les promoteurs des projets qu'ils soient étatiques ou privés. À cet égard, les projets les plus élaborés comme ceux de Vauban à Freiburg (D), BedZED ou End à Londres (GB), Bo O1 à Malmö (S), Viiki à Helsinki (F), Vesterbro à Copenhague (D), Leidsche Rijn à Utrecht (N) ou Kronsberg (D) montrent à chaque fois que la participation privée-publicue (PPP) dans l'élaboration d'un grand projet reste pour l'essentiel à inventer chaque fois. En effet, la composition multiple des «parties prenantes»: collectivité publique, association des habitants, des particuliers, des maîtres d'œuvre, des entreprises du bâtiment ou d'exploitation a dû apporter sa part de dynamisme propre à chaque expérience. Tous les participants ont dû s'exprimer dans des processus participatifs toujours en devenir, sans véritable instance coercitive, ce qui a finalement abouti à chaque fois à l'émergence d'une nouvelle gouvernance. Ceci est d'autant plus vrai que le poids des collectivités publiques (Kronsberg), des associations d'habitants (Vesterbro) n'a jamais été le même. Cette dynamique propre à chaque projet a créé des conditions différentes de gouvernance.

La multiplicité de ces gouvernances n'est pas un problème en soi, bien au contraire elle permet d'identifier une diversité des possibilités et de donner un cadre final à une gouvernance à «géométrie variable» pour de futurs projets. Ainsi, le choix de la gouvernance participative devrait être une des composantes clés des écoquartiers du futur. En effet, si la question des écoquartiers était centrée sur celle de la gouvernance, cela permettrait d'échapper à l'analyse somme toute facile de l'empreinte écologique dans la mesure où l'innovation technologique (panneaux solaires, éoliennes, nouveaux matériaux isolants, gestion des eaux et des déchets...) est un bien commun facilement partageable tandis que l'expérience sociale de la gouvernance est à chaque fois renouvelée et quasiment non transmissible. Il est d'ailleurs symptomatique de noter que de nombreuses études scientifiques réalisées sur les écoquartiers européens portent pour l'essentiel sur les prouesses écologiques et urbaines de ces quartiers plus que sur l'émergence de nouvelles formes de gouvernance. Pourtant, c'est ce dernier point qui pose le plus de difficultés. Prenons l'exemple des projets de fermes verticales qui émergent dans le monde. Conçus sous forme

d'immeubles, ces bâtiments pourraient abriter une sorte de vie autonome qui croiserait habitat, loisir, travail et production alimentaire. L'élevage ou l'agriculture réservée à certains étages offrirait entre autres avantages, celui de générer une production d'énergie propre. Ces utopies ne le sont pas d'un point de vue fonctionnel car si ces expériences sont techniquement et financièrement viables, elles s'opposent aujourd'hui à un ensemble de normes sanitaires et sociales qui empêchent leur développement.

Pour conclure, nous pouvons dire qu'au contraire des grandes aventures utopistes vécues aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles par les immigrés du nouveau monde, le moteur premier des écoquartiers est une volonté d'abord de bien faire d'un point de vue environnementaliste plus que d'un point de vue social. C'est comme si la composante du «vivre ensemble» était plutôt une contrainte nécessaire à un projet de «vivre nature». Cette inversion des priorités explique en grande partie que d'une part, ces quartiers sont largement occupés par une population homogène (gentrification, bobos<sup>7</sup>) sans doute afin de diminuer les tensions et que d'autre part, aucune forme reproductible de gouvernance n'est véritablement apparue. Cela pourrait signifier hormis la centaine de projets en gestation en Europe, que les écoquartiers ne sont pas forcément un modèle social pour tous mais plus un phénomène de société, qui est elle-même en transition. En effet, dès le moment où la plupart des habitations seront construites selon un modèle écologiquement durable et rentable alors les raisons mêmes de la construction de tels écoquartiers deviendront obsolètes. Dès ce moment, le développement durable prendra un tout autre sens. Au-delà de la préoccupation écologique, émergera la prise de conscience que chaque acte et décision de la communauté touchera à un ensemble de phénomènes complexes. Déjà, nous savons que l'enjeu central des nouvelles formes de quartier est bien celui de mieux vivre ensemble. À titre d'exemple, dans le cadre du living lab d'Helsinki, des personnes âgées, dans la crainte de finir leur vie en maison de retraite, ont vendu leurs biens immobiliers pour constituer un immeuble qui permet de vivre vieux, sans se sentir en maison de retraite. Dans le cadre de cette conception nommée Loppukiri, ce travail a donné lieu à

---

<sup>7</sup> Une contraction de «bourgeois-bohèmes», terme apparu pour la première fois dans le livre *Bobos in Paradise* de David Brooks.

quelques innovations architecturales et sociales notables. De nouveaux services d'accompagnement ont été inventés ainsi que des procédures de télésurveillances et de télé-médecine. Au-delà, si cette expérience tend à se reproduire, ce que retiennent les promoteurs de cette expérience, c'est d'abord la capacité qu'ils ont eu à inventer ensemble.

### Les living labs, ou l'usager au cœur du système

Pour définir ces différents mouvements nous avons, dans ce livre, usé d'analogies biologiques, certainement le système nerveux est le plus adapté pour traiter d'un système reposant sur la transmission d'informations tel que le concept de «Living lab». Depuis les années quatre-vingt-dix, nos sociétés conscientes des enjeux ont compris que la croissance économique ne reposerait pas dorénavant sur une plus grande productivité mais d'abord sur la création de services et sur une économie de la connaissance visant notamment à multiplier les innovations, à accélérer leur développement et leur mise sur le marché. C'est en tout cas le plan de développement économique qu'a proposé le traité de Lisbonne en 2000 à l'Union européenne. Face à la complexification générale des systèmes, la difficulté et le coût de l'innovation se sont accrus au point où l'on estime aujourd'hui qu'une innovation sur trois mille aboutira sur le marché. De plus, comme nous l'avons constaté, l'appropriation des publics souvent change la définition et la fonction du produit par rapport au concept initial. Pour transformer ce potentiel d'innovation, il importe donc de mettre le produit sur le marché, le plus tôt possible, dès sa phase de conception et de recueillir le plus rapidement possible des informations concernant les besoins de l'usage effectif; de mettre en œuvre un système de coproduction centré sur l'usager.

Dès 1993, le professeur William J Mitchell, professeur au Media Lab du MIT fonde le concept de living lab où l'utilisateur, le citoyen sur le territoire est au centre des processus d'innovation. En animant le lien, sur des cas concrets, entre politique, chercheurs, entreprises, l'usager fait part de besoins, participe à l'échange d'informations et teste très en amont les produits. Son retour d'expérience permet d'améliorer le produit, à un moindre coût, dans de moindres risques à une plus grande vitesse.

Cette dynamique crée des marchés sur place mais surtout décloisonne les compétences et permet d'assumer la complexité des nouveaux systèmes à inventer. Au-delà, l'ensemble de ces expériences crée en permanence de nouvelles envies, attire sur les territoires nombre de compétences et de créatifs et permet l'animation d'un fonds de données et d'informations qui à son tour participe à faciliter l'innovation. En servant de laboratoire, le territoire et les usagers dynamisent la créativité de nouvelles ressources.

Une nouvelle génération de «living labs» se développe de nos jours sur des zones urbaines plus larges, cherchant à intégrer toujours plus de comportements sociaux en temps réel connectés à des espaces virtuels. Cette génération d'expérimentation touche de nombreux acteurs de la vie urbaine et tente de faire une synthèse des relations et intérêts des «multi-stakeholders» (parties prenantes sur un même territoire). Ainsi, les entreprises, les collectivités publiques, les individus, les associations de la société civile se sont embarqués dans une expérimentation collective. Le projet Ludigo à Enghien-les-Bains près de Paris en est le parfait exemple. Ce projet cartographie l'expérience historique et contemporaine de la ville mêlée au vécu de ses habitants dans une narration multimédia à travers un parcours territorial laissé au libre-arbitre de l'utilisateur. Ainsi, le territoire vit au travers de récits au hasard des situations réelles. Chaque maison, chaque rue, chaque parc, chaque monument et édifice du territoire porteront à terme un «tag» de son savoir accessible par portable multi-médias. Vivre et découvrir la ville revient ainsi à expérimenter le temps et l'espace en tout temps et tout lieu. Cette recombinaison cartographique en «n» dimension de la vie des territoires crée les conditions d'une aventure temporelle et spatiale sans équivalence jusqu'alors. Avec ce type de système, la ville n'est plus un ensemble bâti figé, mais un territoire d'informations, la ville devient ego-centrée autour de l'utilisateur. Cette cartographie relationnelle n'appréhende définitivement plus le territoire sous un ensemble de points géométriquement organisés mais sous forme de plis où compte d'abord le pli, ce qui relie ces points et la façon dont chacun crée ses propres itinéraires de représentation. Le potentiel créatif des «living labs» est en principe infini et dépend de plus en plus de la qualité du lien existant entre les communautés sociales que

des progrès technologiques. En effet, il s'est créé de nos jours une sorte de fossé entre les progrès des TIC et la capacité de développer des usages collectifs nouveaux. En jouant de la carte et de territoires inexplorés, cette expérience permet à des acteurs isolés, de travailler ensemble, sans crainte de prise de pouvoir des uns par les autres. Les «living labs» sont à cet égard une forme d'expérimentation très utile, dans le sens où ils visent notamment la convergence des compétences. Convergence au sens large puisque les living labs tirent leur force d'un investissement majeur apporté par les usagers: en effet, sans appropriation, il n'y a pas de retour d'expérience et sans usage, il n'y a pas d'innovation. Ce point est important car c'est probablement une des principales raisons pour lesquelles nombre d'expériences de living lab peinent à mettre en place des territoires dynamiques. Pour répondre à ces enjeux, Helsinki a confié la gestion de son «living lab» à la société Forum Virium et au Art and Design Helsinki, mettant ainsi en avant la dimension profondément sociale et culturelle de ce type d'expérience. Dans une même dynamique, la ville de Toulouse, dans le cadre de sa candidature au titre de Capitale Européenne de la Culture a mis au cœur de son projet de développement, la culture et une représentation du territoire communément partagée comme vecteurs pour les innovations à venir. Les artistes et les acteurs culturels réunis autour de l'association Toulouse 2013 sont moins là pour penser/panser les plaies de la société que pour émuler, jouer le rôle d'intermédiaire et donner du sens à cet ensemble de relations à créer.

Grâce à de tels mouvements, nous constatons une certaine démocratisation de l'esprit d'innovation. En effet, les gens ordinaires démontrent une extraordinaire capacité d'usage et de détournements des TIC dans leur vie quotidienne ou professionnelle. Que ce soit dans l'utilisation du GPS, du téléphone mobile, des SMS (texto), des organisateurs, des vidéos, de la musique MP3, d'Internet, de Google, de Wikipedia, des réseaux sociaux virtuels, de tags, du RSS, de l'e-mail ou de l'ordinateur portable; toutes ces fonctions ou appareils électroniques portent en eux un dépassement social qui va réorganiser la gouvernance.

Le modèle va se porter sur une gouvernance fractale. Ainsi, chaque comportement au niveau des individus conduit à un mouvement de

même type à différents niveaux sociaux. En ce sens, les «living labs» représentent vraiment une percée de cette recomposition fractale. Cela ne veut pas dire que l'organisation sociale antérieure va disparaître comme par enchantement; toutefois l'apparition d'une nouvelle gouvernance participative fractale va coexister avec une gouvernance représentative centralisée. Il faudra cependant pour cela que le politique classique repense son rôle et s'assume plus comme médiateur que comme décideur; qu'il assume plus le process que la solution.

Il est à noter que l'émergence de cette nouvelle forme de gouvernance ne s'accompagne pas d'une réelle prise de pouvoir mais plutôt d'une lente décomposition, fort peu lisible, des anciens pouvoirs mais sans l'apparition de confrontations directes. L'intérêt d'une telle situation tient sans doute au fait que les nouvelles gouvernances territoriales n'ont intrinsèquement pas besoin de s'affronter pour exister contrairement aux autres projets politiques mis en place durant les XIXe et XXe siècles. On peut même avancer que les nouvelles gouvernances ne s'inspirent pas des anciens modèles mais réinventent une vie sociale sur des bases non conflictuelles, non cartésiennes et inspirées uniquement par une vision contemporaine des systèmes complexes.

### Les cités digitales

Domotique, écoquartiers, living lab, etc. dessinent l'émergence de cités devenues digitales. La pénétration des territoires par des moyens de connexion digitaux multiples (WiFi, fibre optique, etc.), par des écrans digitaux publics, par des tags électroniques, par des GPS d'orientation permanente, des téléphones mobiles recompose les distances, met en œuvre une e-administration très active, développe une économie directe qui autorise le consommateur à agir en lien direct avec les producteurs, etc. L'essentiel de ces mouvements recompose les territoires. L'espace-temps complètement renouvelé autorise à son tour l'émergence de nouvelles gouvernances permises par l'invention d'un langage commun, le BIT. En effet, tant que chacun travaillait avec ses outils, ses objectifs et sa propre grammaire, la convergence était complexe. À l'heure où les TIC émergent, il convient de plus en plus de partager les outils. Ce simple

partage permet à chaque acteur de la chaîne de la décision de se détacher de son prisme, de comprendre la position des autres et de travailler à plus de bien commun.

Cette convergence et ce temps revisité affaiblissent profondément le champ du politique. En effet, si la sphère du politique fonctionne sur une durée assez longue, jalonnée tous les 4 ou 5 ans par des élections et l'établissement des lois pouvant durer plusieurs mois ou années, le temps du digital est quant à lui instantané. De même que l'espace politique était découpé en communes, cantons, Etats aux contours stabilisés au fil des siècles, il n'en est rien avec l'apparition du monde digital qui s'emploie à grande échelle à effacer les frontières issues des découpages politiques anciens. Ainsi, le digital restructure un espace-temps formé de communautés d'intérêt ou de pratique, de réseaux sociaux qui en tout temps et tout lieu interagissent à la vitesse de la lumière. Cet état de fait nous force à réfléchir et à redéfinir une nouvelle forme de gouvernance impliquant un très haut niveau de participation de la population (co-création) et un tout nouveau niveau de représentativité: le multi-stakeholders dont l'action est fondée sur une cohabitation de «hard» et de «soft» gouvernance. La première approche s'est développée grâce à des lois. Elle est représentée démocratiquement par des institutions. Quant à la deuxième, elle existe sous couvert de «soft laws» ou de comportements participatifs souvent peu institutionnalisés, mais qui possèdent cependant une certaine légitimité.

Arrivé à cet état des lieux la question est de savoir à quoi ressembleront demain les cités digitales. Une première prévision nous fait penser qu'elles seront très proches de nos cités actuelles en dehors de la présence de nombreux écrans (murs digitaux) et de caméras vidéo car pour l'essentiel, elles seront virtuelles. En fait, deux villes vont cohabiter pour finalement n'en faire plus qu'une: la cité digitale.

D'un côté, les structures existantes, bâtiments, rues, parcs seront à l'identique ou presque. Mais d'un autre côté, il existera une assistance informative en continu et en temps réel qui va nous renseigner sur les places de stationnement libres dans le voisinage, sur les appartements à louer

ou à vendre dans les proches immeubles, sur les spécialités et le taux d'occupation des restaurants aux alentours, sur les expositions d'art et leur file d'attente, sur les salles de cinéma avec leurs projections et l'heure des séances, sur les cabinets médicaux de proximité et les dates de rendez-vous, sur les données historiques des bâtiments officiels, sur les personnes appartenant à mon réseau dans la zone que je traverse, sur les lieux où traînent mes enfants, sur les actions promotionnelles des magasins, sur les événements collectifs, les actualités et l'économie. Ainsi, pour son attractivité et sa vie mêmes, le territoire se transforme en véritable data center. Nous assistons là à une dynamique «pervasive» qui elle aussi annonce un glissement fondamental de paradigme. La dimension «pervasive» va définitivement délier l'individu de son adresse. Ce qui compte dans le programme mobile c'est la position dans l'espace et le déplacement. Équipé d'un smartphone, l'individu devient définitivement mobile et délié d'un territoire. Le «device» n'est plus fixe, mais lié à l'individu, il est son avatar, confondant espace privé et espace public. La mobilité, le comportement et la consommation de contenus influenceront sur la nature des informations, l'usager et le territoire deviennent neurotransmetteurs d'un paysage d'informations ambiantes et intelligentes. L'ensemble des schémas établis jusqu'alors sera remis en cause pour une phase certainement majeure de maturité des TIC.

Le WiMax autorisera un flux constant d'informations, d'images ou de vidéos me permettant à pied ou en voiture d'accéder à la demande (pull) ou à l'offre (push) à tout instant ou presque. En naviguant dans un immense «Google Map» permanent, le temps et l'espace se rejoindront dans un vécu à la fois réel et virtuel dans ma propre cité ou dans une cité inconnue. Cette mobilité extrême de l'information et de la connaissance sera la marque prédominante de la cité digitale. Ce n'est pas tant la mise à disposition de l'information ou de la connaissance qui fera la différence mais bien son accès permanent.

Facilitée à l'extrême, toujours présente quel que soit le lieu où je me trouve et organisée de manière contextuelle, la cité 3.0 sera sémantiquement multiple. Par exemple, si je m'attarde avec un dispositif de visionnement à travers ma caméra téléphonique sur un immeuble dans une ville

inconnue, le système de communication embarquée sera immédiatement relayé au «tag virtuel» de l'immeuble et s'afficheront alors toutes les informations disponibles sur cet immeuble. Par exemple, tous les éléments historiques de ce bâtiment avec photo ou vidéo montrant le lieu avant sa construction et des éléments plus récents comme les vacances d'appartements. Visionner tendra à s'informer. Observer deviendra savoir. Trier et chercher équivaudra à s'approprier.

La cité digitale sera un lieu du savoir et de l'échange car je ne serai pas qu'un récepteur d'informations mais également un diffuseur d'idées à travers des commentaires, des appréciations, des suggestions qui laisseront une trace de ma participation active sur mon passage. En effet, en signalant une anomalie ou en proposant un changement cela me donnera l'occasion de participer à la vie urbaine. Mieux encore, le Think Tank de la ville pourra même s'approprier en mode de co-création mes réflexions sur l'avenir du quartier, sur la modification de la circulation ou sur l'aménagement de nouveaux parcs. Le territoire se confond avec les parcours et devient espace d'offre et de demande. Nous mesurons aisément les risques d'une telle situation. À travers une «agora digitale», la cité s'offrira une gestion participative que nous devons encore inventer. De premiers exemples se proposent dans le monde, nombre de pays sont très avancés et nous imposent ici en Europe de prendre à bras le corps ces questions. C'est notamment le cas de Songdo en Corée du Sud. Songdo se présente comme la ville de l'Ubiquité et se dessine comme un rêve, à maint endroit cette ville annonce le début d'un possible cauchemar vivant. Songdo est donc une ville en construction à 60 kilomètres de Séoul et se pense d'abord comme un laboratoire d'expériences à 25 milliards de dollars. Conçu et financé en majeure partie par l'industrie privée, là tout n'est que propreté, modernité et efficacité, tout est connecté et suivi en temps réel, chaque action enregistrée, chaque service personnalisé, toute transaction automatisée. Ce n'est pour le moment qu'un vaste chantier de 600 hectares récupérés sur la mer, mais quand la ville ouvrira en 2014, elle proposera la première «U-City» au monde, la première «ville de l'ubiquité». Là-bas, tout n'est que «U», et c'est bien le «U man» que l'on nous vend. Là-bas, une même clé permettra de prendre le métro, de payer son parking, d'ouvrir son appartement, d'aller au théâtre, au cinéma ou de

louer un vélo. Les poubelles publiques utiliseront des étiquettes RFID qui créditeront directement le compte en banque de la ménagère qui aura recyclé ses bouteilles vides. Les planchers des habitations pour les personnes âgées seront sensibles aux chutes et alerteront directement les services d'urgence dès qu'ils en détecteront une; chaque mouvement ou comportement sera analysé, facilité, contrôlé, optimisé. Tout sera adapté et personnalisé, au point où tout pour ce projet urbanistique et sociétal est remis en cause dans ses moindres détails, tout est à réinventer. L'éducation par exemple ne sera plus pensée pour un groupe, mais totalement individualisée, le programme s'adaptera aux compétences et aux connaissances de chaque élève. L'ensemble de cette ville, bientôt chaque mètre carré, sera équipé de capteurs reliés par un standard mobile et interopérable, le WiBEEM. Au cœur de cette cité, le «U-Life Management Center», sorte de cellule centrale intelligente, sera capable de contrôler et de modifier tous les services proposés pour qu'ils soient absolument parfaits et donc pour pouvoir se passer de l'homme. L'homme pourra donc optimiser ses «U loisirs» et se «U divertir» dans la réplique de Central Park ou naviguer sur les répliques de quelques canaux vénitiens. Dès son origine, cette ville a été conçue comme laboratoire d'expérience d'innovations technologiques: donc pensée autour des flux et des connexions d'informations, raison pour laquelle ce sont des investisseurs privés qui ont financé ce laboratoire. Si l'innovation est au cœur de nos développements, considérons que dès à présent les fameux BRIC (c'est un fait acquis) ne se contenteront pas de gagner la compétition sur le terrain de la meilleure productivité, l'innovation est aujourd'hui déjà, au cœur de leur stratégie de développement. Parallèlement, ces pays sont aussi ceux pour lesquels la démographie est une des plus importantes, il y a fort à parier que là-bas émergent les futures métropoles qui auront la taille critique suffisante pour agir directement à l'échelle internationale.

### L'émergence des cités globales<sup>8</sup>

Parmi les régions métropolitaines, un certain nombre d'entre elles joue un rôle d'attractivité et d'influence sur le monde. Elles s'appellent les cités globales. De la finance au commerce, de l'innovation à la culture ou de la politique, ces cités métropoles sont indispensables au processus

de changement dans le monde. En effet, l'Ile-de-France, New York, The Greater London, Tokyo, Shanghai sont incontournables par leur poids économique, financier, culturel et politique dans la gestion des affaires du monde. Ces territoires peuvent être considérés, à l'avenir, comme des lieux déterminants car ils sont en soi des sphères du pouvoir; ce qui à terme, pourrait poser problème aux Etats-nations dans la gestion des affaires internationales. Ce d'autant plus qu'aujourd'hui, une centaine de cités globales seulement détiennent et créent la moitié de la richesse mondiale. En sachant cela, il est envisageable que les cités globales puissent un jour s'organiser dans un nouveau réseau de pouvoir politique.

Pour comprendre ces mouvements il est intéressant de noter qu'au cours de la période des «trente glorieuses», l'État et les responsables de l'aménagement du territoire ont été les principaux acteurs du développement et de son accompagnement en termes d'infrastructures. Dans un second temps, durant la période des crises économiques, à côté de l'État, ce sont les Chambres de commerce qui ont commencé de jouer un rôle prépondérant du fait de leur proximité du tissu productif. Enfin aujourd'hui avec la société civile et les entreprises entrent en scène les nouveaux acteurs qui créent les conditions pour une emprise grandissante du «multi-stakeholders» (ou parties prenantes) dans la gestion des affaires publiques. Dès lors, les pouvoirs publics sont conduits à partager le pouvoir stratégique sur des questions comme le développement des agglomérations et des métropoles. Le dialogue en est la clé, il requiert l'organisation de débats ouverts et a besoin de se nourrir de perspectives inédites et de mobiliser tous les apports intellectuels disponibles dont ceux des «Think Tanks». Ce n'est probablement que dans l'organisation de telles rencontres et de tels réseaux que nous réussirons à traiter de ce qui nous occupe: l'existence et le développement de territoires complexes. A l'heure où le territoire est devenu une masse d'informations en mouvement permanent, il ne sert plus à rien d'imaginer un flux décisionnel descendant. Seul cette rencontre et cet échange permanents entre acteurs faisant vivre le territoire seront capables d'assumer et de gérer cette complexité du monde. La première condition de développement de ces territoires est d'assumer cette

---

The Global Cities, Saskia Sassen, 1991

complexité intrinsèque. Tout discours ou action niant cette complexité est dès son origine condamnée à l'échec.

## La réalisation des territoires complexes

Afin d'amorcer cette gestion à venir, nous proposons d'intégrer 12 facteurs clés du changement et de compréhension des complexités. Clés qui, pour chaque décision de développement doivent à notre avis être intégrées:

### 1. L'économie directe

Avec la digitalisation du commerce, de la production et des services (e-banking, shop on line, e-news, e-travel, etc.), le consommateur est devenu une composante incontournable de la création de la chaîne de valeur. Nous parlons désormais de consommateur pour désigner ce changement de paradigme. Ce point est essentiel, notamment à l'heure de la refonte des formes administratives où de nombreux territoires, afin de choisir pour tel ou tel type de fusion ou de communauté d'agglomérations vont peser l'intérêt de conserver tel ou tel type de population en fonction notamment de critères fiscaux. Afin d'attirer la population choisie, une véritable stratégie va être mise en œuvre, stratégie qui aujourd'hui, sans véritablement s'en cacher, prend le terme de panier de service. La fusion citoyen consommateur est en œuvre.

### 2. Le savoir direct

Wikipedia, Google ont bouleversé les rapports aux savoirs. Désormais, chacun est potentiellement à la fois producteur et consommateur de savoir. Les anciens détenteurs du savoir (universités, éditeurs...) doivent composer avec un soudain renversement du savoir entamé par les gens ordinaires. Une des premières conséquences de ce phénomène est la disparition du notable, plus personne n'a la légitimité de la connaissance, une des premières victimes collatérales de ce phénomène est l' élu plus que jamais décrié.

### 3. L'information directe

Le monopole de l'information anciennement réservé aux médias centralisateurs a éclaté. Internet, les blogs, le téléphone mobile, la vidéo caméra

incorporée ont bouleversé le champ de l'information professionnelle. Tout le monde peut se prétendre aujourd'hui «grand reporter». La vitesse de la circulation de l'information s'est accélérée de manière très significative. Précisons néanmoins que malgré les nombreuses applications TIC disponibles pour les collectivités territoriales, l'enjeu ici se pense généralement plus en termes de rationalisation des coûts et de communication, que dans un réel souci de démocratie participative. D'autre part intégrons que nous mesurons quotidiennement «l'infobésité» à laquelle nous confronte le web2.0 notamment. Cette inflation, risque à terme de se révéler contre-productive et surtout de générer une sous culture du ragot, une illisibilité des territoires. Dans ce cadre, il importe certainement que, en bonne intelligence, les collectivités territoriales intègrent une sorte d'éditorialisation urbaine. Que démocratiquement, elles sachent créer à cette échelle de véritables grilles de lecture du territoire et de ce qui l'anime.

### 4. L'E-administration

Le processus de digitalisation des administrations publiques a ouvert largement les administrations à l'activité propre de citoyens. Ils sont désormais en mesure de formuler et de suivre leurs démarches administratives de manière plus transparente et en gain réel de temps.

### 5. La connexion permanente

Qu'elle soit par fil (coaxiale, fibre optique) ou sans fil (WiFi, WiMax, UMTS, satellite), la connexion devient permanente et à haut débit. Textes, images et vidéos sont accessibles par tous en tout temps et tout lieu. Il n'existe plus de séparation entre mobilité physique et connexion virtuelle.

### 6. La carte et le territoire

La représentation a pris le dessus sur le réel. Google Map est en quelque sorte le nouveau territoire. Le GPS donne des contours aux villes en indiquant les itinéraires à suivre. La digitalisation de la cité crée des nouveaux parcours. La carte digitale est devenue la cité qui à son tour devient largement digitalisée. Si ce phénomène est en cours et parle réellement d'une appropriation de la carte par le plus large public et donc d'une capacité à investir différemment le territoire, une autre évolution

fondamentale se dessine également. Rappelons que l'invention de la carte a pour première fonction de séparer le sacré du concret et de partager les rôles en inventant le politique. Depuis que nos schémas de représentation fonctionnent dans une logique galiléenne où la carte est un espace topologique constitué d'un ensemble de points déterminés permettant de s'orienter mais incapable de restituer ce qui s'y vit, génère une véritable «aliénation de l'analogie<sup>9</sup>». Une autre culture cartographique aujourd'hui se dessine, une culture qui très clairement rend compte du passage d'une logique représentative à une logique participative, celle du pli ou de la carte anamorphique. Ce qui compte dans ces nouvelles formes de cartographie est de représenter le temps de parcours, le dynamisme économique, ce qui s'y vit, la manière dont chacun dessine son territoire. C'est moins un ensemble de points qu'il s'agit de représenter précisément, qu'un ensemble de relations entre individus, activités qu'il faut mettre en œuvre.

De véritables cartes émotionnelles se dessinent aujourd'hui, à partir des informations transmises par les mobiles par exemple et chacune de ces nouvelles formes parle plus efficacement du territoire et de sa complexité. L'émergence de jeux vidéos géo-localisés va permettre de créer des cartes qui cette fois ne dépendent plus du territoire mais des habitudes de chacun. La carte consistera moins en une représentation des distances, que des parcours et des habitudes. Une carte sera interchangeable entre usagers d'une même communauté qu'ils habitent à Beijing, Toulouse ou Enghien-les-Bains. Ce mouvement sans doute, plus que tous les autres répertoriés dans cet ouvrage, marque une évolution fondamentale du territoire et de sa représentation, du passage du représentatif au participatif.

### **7. Les tags virtuels**

Chaque bâtiment, chaque route, chaque objet de la cité va demain posséder son propre «tag virtuel» sous la forme de bornes digitales nous informant en temps réel des lieux, de l'histoire des lieux, des compétences à proximité et de la délivrance dans le voisinage d'informations et connaissances utiles à l'utilisateur.

### **8. L'expérience digitale**

Des lieux digitaux se dispersent de plus en plus dans les zones urbaines. De l'Internet café au «digital wall» (sorte de portail ouvert sur le monde), du «Genius Bar» d'Apple au «creative corner» des technopôles, la ville débouchera sur l'expérimentation digitale en temps réel. La ville donc va se focaliser davantage autour du virtuel en développant des échanges d'expériences, en favorisant des contacts entre partenaires de réseaux ou en organisant des rencontres de blogueurs.

### **9. Les techno-squares**

À l'image de ce qui se passe déjà à Boston, la technologie va envahir les squares comme lieu privilégié des transferts de connaissances et de compétences. Longtemps cantonnées dans les technoparcs, la science et la technique vont déborder sur les lieux publics comme les places ou les cafés qui serviront de lieux d'animations et d'échanges. La technologie va prendre de la place dans les discussions du café du commerce!

### **10. Les nouveaux services du savoir**

La digitalisation accrue des services va inventer de nouveaux services d'aide à l'acquisition et à la diffusion des savoirs. Le livre digital sera à disposition partout dans la cité. Il sera interactif, commenté et utilisable comme un instrument de communication en temps réel. Plus un livre sera consulté, plus il bénéficiera des libres commentaires, de vifs arguments et de nombreux ajouts et rectifications de lecteurs. Cette participation à l'accroissement de la connaissance sera réalisée sur une base volontaire à l'image de Wikipedia aujourd'hui. Certains livres auront une extension inattendue de leur durée de lectures (long tail) et seront au centre des nouveaux savoirs.

### **11. Les collectivités publiques et les Think Tanks**

Les collectivités publiques vont ouvrir aux citoyens les laboratoires d'idées (Think Tanks) afin de mener en permanence une réflexion tournée sur l'avenir en traitant des questions plus larges sur l'économie, le social, la culture, les arts ou la réflexion philosophique sur le devenir de nos sociétés. Ce type de Think Tank ouvert et permanent sera l'une des mutations importantes offertes par les cités à leurs habitants. Cela pourrait dépasser

le phénomène actuel des blogs car cela va introduire une composante communautaire.

## **12. La gouvernance digitale**

Si chacun de nous entre dans la discussion politique permanente de la gestion des territoires, la gouvernance digitale sera de type co-créative et multi-stakeholders.

# **VERS UNE MATRICE D'ANALYSE ET UNE MÉTHODE DE GESTION DES NOUVELLES GOUVERNANCES**

Il nous a semblé important, arrivés à ce point de l'ouvrage, de définir quelques éléments qui aideraient celles et ceux qui le souhaitent à mettre en œuvre plus simplement ces nouvelles méthodes de gouvernance. Pour ce faire, nous allons présenter un ensemble de matrices visant à synthétiser ces questions et à les représenter plus simplement. Nous rappellerons cinq pratiques à intégrer. Nous tenterons de déterminer ce qui sur les territoires freine ces évolutions et ces nouvelles gouvernances. Nous essaierons enfin de déterminer quelques éléments méthodologiques pour mettre en place ces territoires directs.

Pour assumer ce défi nouveau, celui d'avoir à repenser nos territoires et un nouveau «vivre ensemble», il convient probablement d'envisager la gouvernance en associant une participation active de la société au forme de représentations classiques. En observant et en définissant des niveaux de participation citoyenne, on peut hiérarchiser ces différents modes d'interventions et les mettre en avant face aux acteurs parties prenantes de la gouvernance. Ce faisant, on découvrira deux principales classifications qui aujourd'hui cohabitent et interagissent mais qui font rarement l'objet d'une vision globale et cohérente à savoir la «hard» gouvernance et la «soft» gouvernance<sup>10</sup>. En effet, dès lors que l'on quitte le monde de la démocratie représentative pure et son appareil législatif, on entre dans le monde volontaire du participatif et son appareil légitimiste. Ce changement n'est pas anodin car un lien étroit existe depuis toujours entre les comportements légitimistes et legalistes. Les premiers précédant en général les seconds. C'est pourquoi on préfère dans le système démocratique légiférer généralement sur des réalités qui sont largement légitimées

---

<sup>10</sup> Voir «Soft» gouvernance, Xavier Comtesse, l'Observatoire, Fondation pour Genève, 2007

par les comportements des populations ou des entreprises. La hiérarchisation proposée ci-dessous permet également d'identifier de telles situations. Pour résumer, nous cherchons à produire un outil d'usage aisé pour comprendre les changements observés dans la gouvernance moderne des territoires. La représentation matricielle nous a semblé la forme la plus simple de cartographie. Pour définir ces schémas, nous allons définir deux axes pour la matrice, l'un concernant les degrés de participation des citoyens et l'autre correspondant aux niveaux de la représentativité en fonction du nombre d'acteurs institutionnalisés (corps constitués dans le système représentatif et participatif). Ces deux axes vont nous permettre ensuite de situer à l'intersection des degrés et des niveaux les problématiques territoriales et surtout en voir les évolutions.

#### Axe des X (participatif)

Nous posons sur l'axe horizontal les cinq degrés possibles de la participation citoyenne.

- Passif: Le citoyen subit pour l'essentiel les décisions politiques. Il reste donc dans une position passive face aux décisions concernant la gestion du territoire. Typiquement, il accepte l'implémentation d'une nouvelle loi décidée par son Parlement.
- Self-Service: Le citoyen a le choix entre plusieurs comportements qui lui sont proposés ou qu'il peut librement choisir. C'est la situation relative aux élections et aux votations et aux référendums. Le choix porte sur plusieurs programmes politiques ou sur l'acceptation d'un projet de loi. Le citoyen peut choisir mais pas vraiment l'élaborer.
- Do it Yourself: Le citoyen est confronté à assembler plusieurs éléments de politique distincts. Il peut en quelque sorte «panacher» ses choix pour en sélectionner un nouvel assemblage qui lui semble plus approprié. C'est une situation rencontrée quand le citoyen peut librement faire ses propres listes électorales. Il peut ainsi combiner de nouveaux équilibres.

- Co-Design: Le citoyen a le degré de liberté de pouvoir proposer dans un cadre constitutionnel bien précis des nouveaux projets de lois. C'est le concept de l'initiative populaire ou du référendum «à la Suisse».
- Co-Création: le citoyen peut agir sur la Constitution ou être libre dans un cadre politique conçu par lui-même et sa communauté.

#### Axe des Y (représentatif)

Nous décrivons sur l'axe vertical les cinq niveaux possibles de l'organisation de la représentativité. À savoir:

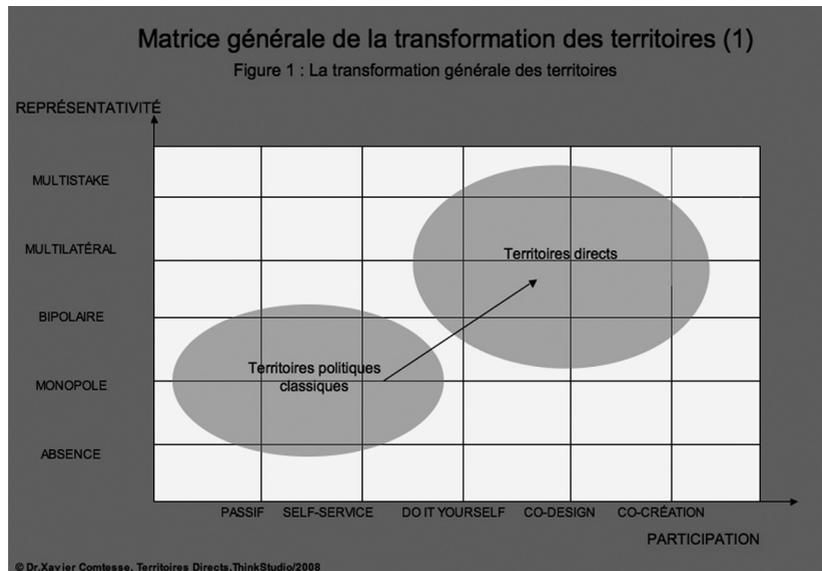
- Une absence totale de représentativité: Nous sommes ici en présence d'une situation sans représentant, sans organisation et donc sans délégation de pouvoir. Ce degré zéro de la représentation peut également être dépeint comme une absence de devoir rendre des comptes. «Chacun fait ce qu'il veut sans vraiment tenir compte des autres.» Mais cela peut à l'inverse être une situation de convergence forte dans des communautés bien définies. L'exemple de la gouvernance de certains écoquartiers le montre bien.
- Une unicité de la représentation: Un seul pouvoir reçoit par délégation tout le pouvoir (système sans contre-pouvoir ou système totalitaire ou dictatorial).
- Un pouvoir bipolaire ou bilatéral: deux pouvoirs obtiennent par délégation donc par représentativité les droits et devoirs de négocier des lois ou des accords et aussi la répartition des pouvoirs. C'est le cas dans les accords internationaux entre deux pays ou dans des conventions entre deux partenaires sociaux (patronat, syndicat). C'est aussi le cas quand deux partis politiques dominants se partagent le pouvoir par alternance.
- Une représentativité multilatérale: C'est la situation la plus fréquente où plusieurs parties prenantes représentatives (partis politiques, entités représentatives de la société ou Etats) collaborent de manière consen-

suelle ou non dans la recherche de solutions négociées communes par délégation de pouvoir.

- Une représentativité «multi-stakeholders» qui représente la forme de gouvernance où tous les acteurs sont impliqués dans le processus qu'ils soient élus ou non, représentatifs d'un corps social ou non. C'est la forme la plus complexe mais aussi la plus contemporaine de la gouvernance. Les grands thèmes mondiaux sont en général traités de cette manière, qu'il s'agisse de l'environnement, de la santé, de la paix, des droits humains ou d'Internet.

## 1. MATRICE GÉNÉRALE DE LA TRANSFORMATION DES TERRITOIRES

Représenter le changement, c'est mettre en scène les deux forces majeures de la transformation: représentativité et participation. On peut dès lors représenter cette nouvelle situation par la figure 1 ci-dessous:



Les territoires directs se caractérisent par deux facteurs importants:

- Une participation active des habitants prenant en charge leur destin par des comportements créatifs (mode co-design et co-crédation). Cela s'observe tant sur le plan économique avec la montée en force du consommateur qu'au niveau urbain avec des expériences comme les «living labs» ou les «écoquartiers» mais aussi sur le plan de la connaissance et de l'information avec les réseaux sociaux ou encore sur le plan de la gouvernance avec l'émergence dans le champ du politique des «multi-stakeholders».
- Une représentativité qui évolue vers de nouvelles formes de la société civile comme les ONG, les Think Tanks, les communautés de pratique, les blogs, les réseaux sociaux virtuels, etc. Ces inhabituelles formes organisationnelles inventées récemment par la société civile, ont des structures tournées vers l'influence et l'action sans réelle prise de pouvoir. L'enjeu est le changement et non pas le pouvoir politique en tant que tel. Wikipedia qui a largement détrôné les anciennes pratiques du savoir encyclopédique antérieur ne s'oppose pas à ce dernier, il l'efface juste par une plus grande efficacité tout en autorisant aux «gens ordinaires» de se l'approprier.

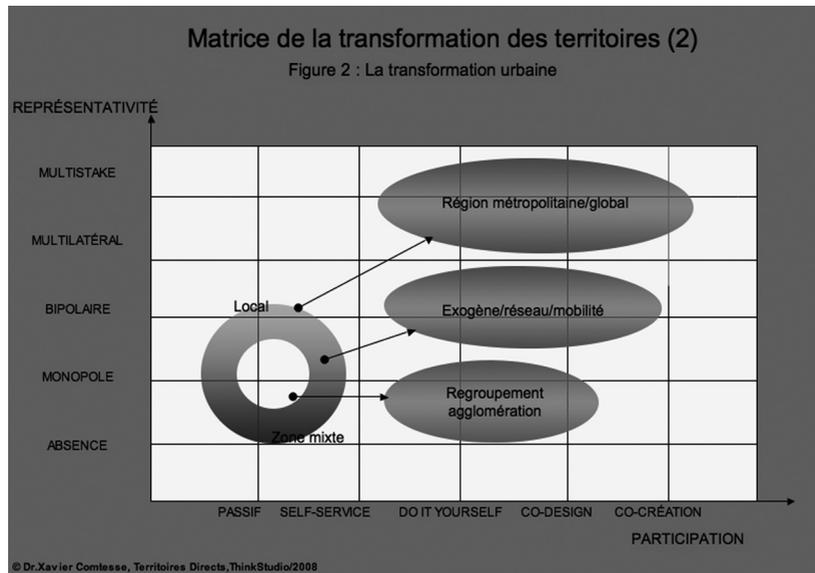
Cette dualité qui caractérise la transformation des territoires montre bien que l'enjeu est avant tout l'invention de nouvelles pratiques plus que l'affrontement avec les anciennes pratiques. Il n'y a donc pas à chercher ici, de quelconques relations conflictuelles comme moteur du changement mais bien une orientation radicalement inédite dans l'émergence de nouveaux pouvoirs. Ainsi, les territoires directs représentent une réelle expérimentation qui est observée dans la société civile, l'économie, la globalisation, l'urbanisation, l'information, la connaissance et la gouvernance.

## 2. LA TRANSFORMATION URBAINE

Sous la pression démographique de ces cinquante dernières années, les centres urbains ont réagi en Europe par une organisation fonctionnelle

dans la répartition des territoires: zone d'habitation séparée des zones industrielles et commerciales, zones de loisirs et de vacances distinctes des zones de vie, etc. Ce cloisonnement des territoires a atteint les limites de l'adhésion sociétale. Aujourd'hui, une recomposition est en marche sur les questions aussi vitales que la mobilité, le local/global, le développement métropolitain, la reconquête des centres-villes ainsi que sur les stratégies exogènes d'alliance.

Les tendances nouvelles sont récapitulées à travers la matrice de transformation suivante:

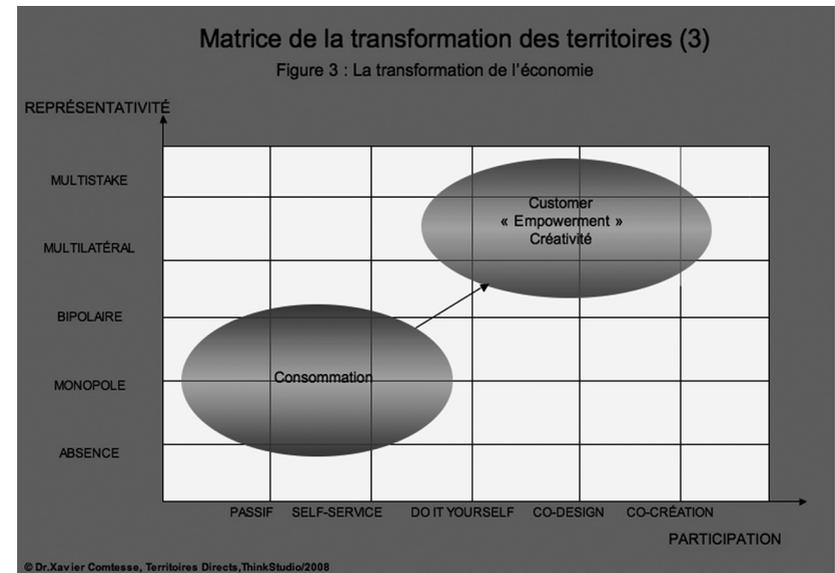


### 3. LA TRANSFORMATION DE L'ÉCONOMIE

Sous l'impulsion technologique d'Internet, du téléphone mobile, du GPS, etc. le consommateur a changé de statut pour une position de consommActeur. En effet, il tend à se prendre en charge tout en économisant et en se passant des intermédiaires.

Cette révolution économique a vu l'émergence du consommActeur dans la chaîne de la valeur en lui offrant la possibilité de co-designer ou de co-créer des produits ou services de l'économie. Jusqu'alors, cette option lui était refusée.

La matrice suivante montre ce transfert:



Ce bouleversement économique qui a été initié par le monde Internet n'en est qu'à ses débuts. La portabilité d'Internet sur le téléphone mobile (i-phone par exemple) va changer fondamentalement les règles, par exemple au niveau du paiement des marchandises et des services en se substituant à la carte de crédit et à la monnaie mais également à travers une connexion permanente au travail, à l'information, à la connaissance, aux objets intelligents, aux réseaux sociaux, aux loisirs, etc. La connexion sans l'intervention des intermédiaires sera, de plus en plus, l'élément central de cette révolution. L'empowerment du consommateur ne fait que commencer, son degré de participation à l'économie aussi.

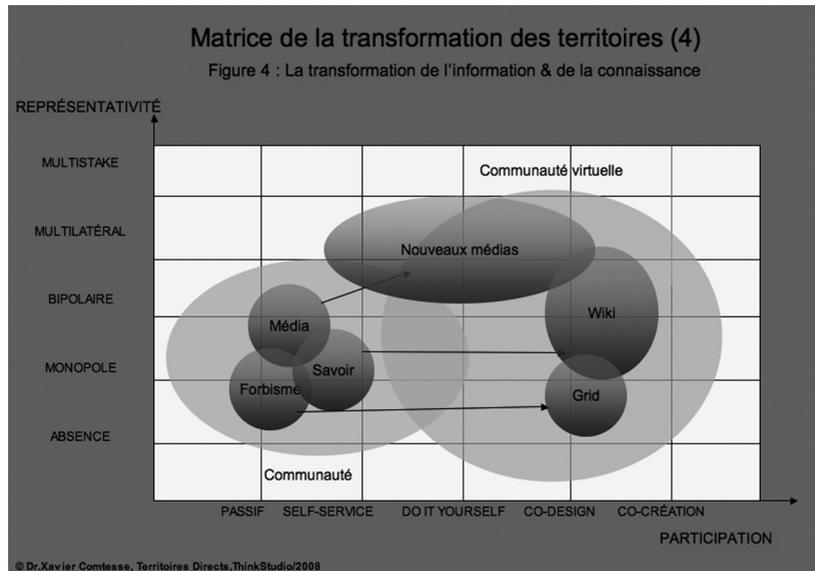
#### 4. LA TRANSFORMATION DE L'INFORMATION DE LA CONNAISSANCE

Les blogs et autres réseaux sociaux ont transformé de fond en comble l'industrie des médias. Désormais, chacun est la cible, le relais de l'information en même temps que producteur de celle-ci. Ce triple exercice change évidemment les rapports de force sur la détention, la circulation et le montage de l'information qui fait place à un processus temporel de validation. En quelque sorte, plus le temps avance, plus l'information se précise et donc se valide. La notion de vérité première se transforme en un processus de quête d'authenticité.

Il en est de même avec la connaissance. Par exemple Wikipedia et les communautés de pratique ont accru la faculté de création de la connaissance chez les gens ordinaires.

Ce «crowdsourcing» de la connaissance est sans doute une des marques importantes de notre époque.

Voici la matrice de transfert de cette nouvelle réalité:



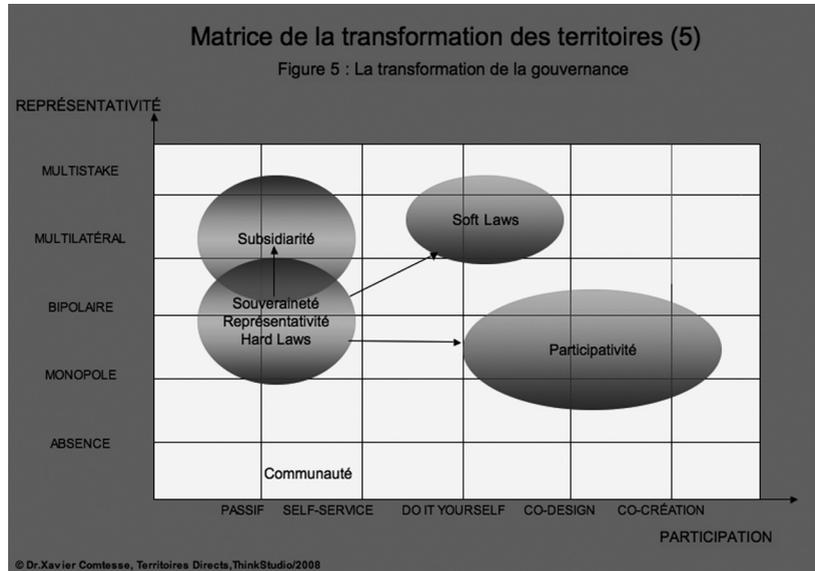
Le mouvement de prise en charge de l'information et de la connaissance par une forme élargie de la représentativité (vers le multi-stakeholders) a eu comme effet que les «gens ordinaires» se retrouvent quasiment sur un pied d'égalité avec les experts (journalistes, professeurs, etc.) dans un contexte participatif renforcé. Tout se passe comme si l'organisation de l'information et de la connaissance s'était atomisée avec des retombées totalement inédites comme la constitution d'environnements plus créatifs pour un plus grand nombre de gens.

Si l'on s'attarde sur Wikipedia, première œuvre encyclopédique collective et universelle reposant sur des contributions volontaires, libres et non contraignantes et dont l'amélioration de son contenu a été garantie par les usagers eux-mêmes, on constate qu'elle s'inscrit dans un processus temporel ininterrompu. Wikipedia est à cet égard, un modèle innovant entraînant des comportements créatifs pour transformer des flux d'information et de connaissance dans tous les domaines. Le territoire du savoir est en train de basculer vers une valeur ajoutée de l'ordre du participatif et du collaboratif (représentation des multi-stakeholders) créant ainsi les conditions initiales de l'intelligence collective.

#### 5. LA TRANSFORMATION DE LA GOUVERNANCE

La régulation des territoires a changé de paradigmes sous l'influence des «soft laws»: celles-ci représentent l'ensemble des mesures non contraignantes qui régulent les territoires. Ainsi, les standards, les normes, les régulations internationales mais aussi dans une certaine mesure, les labels, les benchmarks ont conjointement créé une panoplie de «lois molles» parallèlement aux lois «dures» mises en place par les parlements et les gouvernements des Etats souverains. Par une sorte de subsidiarité plus étendue qui a été accordée aux nouveaux territoires, les Etats-nations et leurs différentes formes de découpage territorial politique ont depuis plusieurs décennies abandonné progressivement leurs prérogatives sur l'élaboration des nouvelles règles du jeu. Tout se passe désormais comme si l'essentiel des nouvelles régulations (soft laws) avait empiété sur les anciennes attributions du territoire politique. La création des «soft laws» tient plus de l'ordre du mode participatif, du «multi-stakeholders» que

de la simple délégation de pouvoir à des représentants politiques et étatiques. Ce transfert est fondamental dans la construction des nouveaux territoires directs. Il donne aux citoyens, à la société civile et aux entreprises, une dimension normative et donc une force de régulations qu'ils n'avaient jamais eue, dans cette mesure, auparavant.



L'exemple le plus frappant est celui d'Internet qu'aucun Parlement au monde n'a pu (ou voulu) maîtriser dans sa progression. Il en va de même des 17'000 «soft laws» édictées par ISO (International Standard Organisation) qui est à l'origine de standards importants. Les «soft laws» représentent aujourd'hui la forme moderne des lois universelles s'appliquant de manière volontaire sur la plupart des territoires. La montée en puissance du concept d'«accountability» (ou le processus de rendre compte formellement des progrès accomplis) permettra à ce vaste système de régulation de détenir un instrument démocratique de contrôle. Ainsi, le couple «soft laws/accountability» est principalement le prochain système de régulation participatif et «multi-stakeholders» qui va se substituer, petit à petit, à l'ancien système à représentativité restreinte et à faible participation.

## QUELQUES CONSÉQUENCES DE CES NOUVELLES PRATIQUES

Pour faire évoluer les territoires dans une dynamique de relation directe il est important de comprendre les raisons d'une difficile évolution et de comprendre la nature des principaux acteurs du territoire direct: l'économique, la société civile et le politique.

Concernant l'économique, il est frappant de remarquer l'inversion, en moins de vingt ans, du pouvoir des principales sociétés mondiales. D'un schéma du produit concret, technique, lourd, la valeur ajoutée est passée vers l'image, le flux, le relationnel. Alors que des sociétés comme General Motors ou Thomson, symboles du pouvoir économique des trente glorieuses s'effondrent, les sociétés qui aujourd'hui trônent les premiers rangs des valeurs économiques traitent du design (Nike) ou de la relation (Google), toutes ont accepté des modes de nouvelles gouvernances, intégrant une coproduction de l'utilisateur. Sur ce point, nous sommes convaincus que naturellement ou par la force des choses, ces entreprises, rapidement adhéreront à ces nouveaux schémas d'économie directe. Par exemple, Renault, dans son projet de déploiement de véhicules électriques pense et conçoit son nouveau modèle sur une logique de Life Time Value, c'est la durée de vie de l'utilisateur qui fait sens et non l'acte d'achat. Le territoire, Israël en l'espèce, verra se disséminer partout un réseau d'échange et de recharge de batteries pour ces véhicules, aujourd'hui et dans ce cas, ce pays se pense moins en termes de marché que de plateforme d'expérience et de retour d'usage. Le bouleversement est profond, mais il est en cours.

Du point de vue de la société civile et du politique, le mouvement là aussi est en marche. Cependant les craintes sont encore nombreuses et donc les barrières à abattre également. Nous listons ci-dessous huit points principaux qui freinent l'évolution vers les nouvelles formes de gouvernance:

**Un changement de culture: du top down au bottom up:** De tout temps, le politique a eu tendance à exercer son pouvoir de manière hiérarchique. Le politique décide, seul ou en assemblée via une échelle administrative toujours plus complexe. Sans acceptation d'une plus grande transversalité et d'un mouvement ascendant de la parole, de la décision et du retour d'expérience, toute idée de territoire direct est vaine. Si dans une démocratie représentative, toute personne peut se faire entendre, l'organisation du territoire reste structurée sous une forme pyramidale, non efficiente pour une évolution du type de décisions vers plus d'efficacité, de transversalité et de transparence.

**Une difficile intégration des enjeux des TIC:** On peut considérer que les Technologies de l'Information et de la Communication ne deviennent un phénomène populaire qu'à la fin des années 90. L'explosion de la bulle Internet en 2001- 2002 avait consolidé chez certains l'illusion qu'il s'agissait d'une technologie gadget voire d'un épiphénomène. Peu de responsables politiques ont su prendre la mesure des bouleversements qui se mettaient en œuvre et leur relation avec les TIC. Ceci est principalement dû au fait qu'Internet est encore considéré comme un média au sens de l'affichage de l'information et non dans son potentiel de mise en relation. En outre, l'âge moyen des maires français était de 55 ans en 2005 et a eu tendance à s'accroître depuis lors. La moyenne d'âge de l'ensemble des élus français est de 57 ans, 47 pour la Suède, 49 pour l'Espagne; or nous savons que ce sont les populations les plus jeunes qui intègrent le mieux les effets culturels de ces technologies, qui ont une meilleure lecture de ce qu'elles induisent au niveau de nos sociabilités. Sans cette acceptation des TIC comme élément structurant de nos nouvelles cultures et sans une ouverture plus large des nouvelles générations à la chose publique, alors la mise en place des territoires directs risque de tarder. De surcroît, les nouvelles générations ne voient pas dans le politique, la manière de faire changer le monde et désertent cette dynamique pour intégrer en priorité des associations ou organismes de la société civile. Souvent, le discours que nous développons suscite la critique d'un trop fort libéralisme et la question de savoir où les populations en butte à la fracture numérique, trouveront-elles une place? Probablement, nous le voyons au gré de cet exposé, ces systèmes mènent plus encore à une approche marchande du

territoire et à une logique territoriale de l'offre et de la demande. Pour notre part nous pensons sincèrement que si ces territoires pensent l'aspect social ou culturel des politiques comme une charge seulement, ils agiront alors à court terme et étoufferont leur potentiel intrinsèque de vie, de créativité et d'attractivité. Les territoires directs croisent nécessairement le partage entre populations hétérogènes et c'est là que réside leur force.

**De la solution au processus:** Politique et histoire sont indissociables. Le président Mitterrand a fait la preuve de la nécessité d'inscrire son pouvoir dans la pierre, par une politique très importante de grands travaux. Comment alors accepter le fait que demain le politique se jouera plus dans la mise en place de processus que dans des solutions concrètes assurées et visibles? Comment accepter que les conditions d'attractivité des territoires, vont devoir passer demain davantage par la mise en place de relations entre usagers du territoire que par la construction de nouvelles infrastructures? La raréfaction des moyens publics et l'impossibilité aujourd'hui acquise de mettre en place des politiques structurelles fortes comme celles qui ont été décidées par «le Grenelle de l'environnement» en France vont aider certainement à envisager des solutions plus souples et évolutives et à accepter que le fait politique est indissociable d'une certaine prise de risque.

**De la décision à la médiation:** Nous avons déjà considéré que la décision autocratique ne permet plus de gérer un territoire d'abord intégré dans son potentiel relationnel. Les nouvelles générations d'hommes et de femmes politiques aideront probablement à accepter un rôle essentiellement médiateur. En cela, nous pouvons espérer que s'il existe une aptitude féminine à faciliter notamment l'accord commun, la montée en puissance des femmes dans la gestion des affaires publiques va participer à une évolution dans le sens de plus de médiation.

**Une énergie du dialogue et de la pédagogie:** Le travail de l'élu va devenir extrêmement astreignant sur ces territoires. Il sera donc rapidement nécessaire de repenser la valorisation d'un travail qui risque de devenir de plus en plus ingrat. Depuis des années, nous constatons une dévalorisation du statut du politique. Plusieurs phénomènes peuvent

l'expliquer. Le premier, selon nous, est que la gestion de la chose publique apparaît encore pour certains comme le fruit d'une vocation. Clairement, nous assistons à un écart croissant entre des responsabilités qui ne cessent d'augmenter et une réelle dévalorisation du statut d'élus. Les élections municipales françaises en 2008 ont révélé un taux élevé d'élus ne prétendant pas à une reconduite de leur mandat. Sans valorisation des élus, il sera impossible d'attendre plus de compétence. Le travail sur ce point est essentiellement pédagogique; peut-être, est-ce aux élus eux-mêmes de faire le premier pas.

**De l'idéologique au pragmatique:** Le principal problème de ce passage de paradigme réside certainement dans le fait que la gouvernance impose un souci de résultat mesuré selon des facteurs quantifiables. Ainsi, le politique devient plus pragmatique et la part de l'idéologie, fondement du politique, tend à disparaître. Probablement la gestion de la chose publique va tendre davantage vers une forme de management de contraintes que vers l'élaboration d'une utopie. Dans ce mouvement, le territoire devient un lieu de la médiation permanente autour d'une valeur communément partagée.

**Une approche «marché» - repenser l'évaluation:** La réflexion sur les critères d'évaluation sera donc un chantier important à mettre en œuvre car la chose publique, de plus en plus complexe, risque de ne pas se satisfaire d'un ensemble de données objectives. À titre d'exemple, il faudra intégrer l'idée que si la culture ne rapporte rien, l'efficacité d'une telle politique ne peut s'évaluer sous l'angle du remplissage des jauges de théâtre. Les notions de bien-être, de vivre ensemble et d'attractivité d'un territoire, si elles ne sont pas réellement quantifiables devront participer à l'évaluation de ces politiques. De même, le bilan carbone, nous l'avons vu, va devenir un élément prépondérant d'évaluation. La notion de gouvernance inquiète car elle renvoie clairement dans son souci de résultat à une démarche d'entreprise où l'offre et la demande dictent le choix. Ainsi, il y a fort à craindre pour régler les problèmes d'engorgement des métropoles que l'accès de certaines zones réponde bientôt à une logique de «yield management» participant plus encore à une fracture sociale forte. Si l'on considère pourtant que l'attractivité d'un territoire

dépend de sa force créative, alors aucun territoire ne pourra se satisfaire d'une population majoritairement riche, masculine, blanche, chrétienne et hétérosexuelle. Le mélange, la diversité contribueront à l'émulation du territoire. Il est clair que le premier effort à faire pour mettre en œuvre les gouvernances de ces territoires directs sera de penser des méthodologies d'évaluation nécessairement riches et complexes car le monde dans son interaction permanente est lui-même devenu complexe.

**Une approche culturelle forte:** La société de l'information contribue probablement à une raréfaction de l'engagement culturel. Si l'on ne cesse d'appeler à une société de la connaissance, il semble que l'intelligence elle, n'ait plus voix au chapitre. Or, nous le savons, une représentation partagée du territoire et un désir de vivre ensemble sont constitutifs du fondement de la notion même de territoire. Sans un engagement fort et éclairé pour un vrai projet culturel sur les territoires, l'idée d'un vivre ensemble risque de continuer à se déliter.

Nous le voyons, le politique ne peut abandonner l'objet public et doit travailler à créer les conditions de son partage. Pourtant il n'est pas certain aujourd'hui, que les éléments soient réunis pour engager ces nouvelles gouvernances. Certainement, la concurrence accrue entre territoires conduira à ces mouvements. L'exemple de territoires qui réussissent ce passage motivera les autres à mettre en œuvre les conditions de succès de ces nouveaux territoires directs.

Les possibles méthodes d'une nouvelle gouvernance: Avant toute chose, il n'existe pas des modes de gouvernance type, tous dépendent de la réalité d'un territoire donné. Voici les quelques éléments qui nous semblent nécessaires pour organiser ces nouvelles logiques de gestion des territoires.

- Penser la transition, avant de vouloir établir de nouvelles institutions, c'est aussi comprendre qu'un processus de changement n'est évidemment pas achevé lors de son lancement. La création de toutes nouvelles institutions, dans une phase de transition, aurait même des conséquences néfastes sur les résultats escomptés. Il s'agit bien de penser

«mou», par la mise en place d'une nébuleuse d'opérateurs représentant les différentes parties prenantes, un peu sur le modèle non intégré des «soft institutions» d'Internet (Ican, Forum Internet, Internet Society, IEEE, ITU, ...).

- Établir une cartographie: il importe de mesurer qui fait quoi. Cette étape est nécessaire car si les réseaux sur un territoire sont la plupart du temps connus, ils participent souvent à une certaine sclérose de l'action et doivent se repenser et se dynamiser par l'arrivée de nouveaux entrants notamment. Comprendre dans ce travail quels sont les motivations et les freins de chaque action est une façon de mieux négocier par la suite chaque décision. En outre, ce travail peut permettre d'impliquer une large population sur la manière dont les citoyens se représentent leur territoire. Ce travail produit habituellement deux types de conséquences: le constat et le partage d'un bien commun ainsi qu'une série d'informations que l'histoire d'un territoire ne révélera pas.

- Définir un ensemble de valeurs communes: la première des règles d'organisation consiste certainement dans la définition des raisons pour lesquelles les acteurs vont collaborer ensemble, qu'est-ce qui fait valeur commune de développement. C'est à ce point que chacun se référera dans le cadre de son travail ou plus encore en cas de désaccord. Plus que la mise en œuvre de contentieux, la référence à une valeur commune partagée peut départager en cas de conflit.

- Agir de manière volontariste: la recherche de résultats est une donnée fondamentale dans le cadre de ces collaborations. C'est en fonction d'un résultat à atteindre que l'on prend une décision et que l'on met en œuvre pratiquement les modes d'actions et les manières de les mesurer.

- Décider de manière non coercitive: l'échec de nombreuses formes de gestions de type associatif est probablement dû à une recherche d'accords forcés par le groupe pour avancer dans une direction. Le cas de la constitution européenne est un bon exemple de cette difficulté à avancer ensemble, dans un même sens, au même moment.

- Agir de manière non coercitive consiste à formuler des préconisations, regrouper les premiers acteurs et permettre à ceux qui le veulent de rejoindre ensuite le mouvement. Ce type d'approche, certes moins démocratique, permet généralement d'agir plus rapidement et avec plus d'efficacité.

- Choisir de façon pragmatique: abandonner l'idéologie et se référer aux valeurs communes partagées est une voie de succès. Souvent des décisions sont prises en fonction d'une somme idéologique qui soit est dépassée, soit ne prend pas en compte la réalité du problème. S'appuyer sur des cas et des preuves concrètes est une manière de mettre en œuvre plus efficacement nombre d'actions.

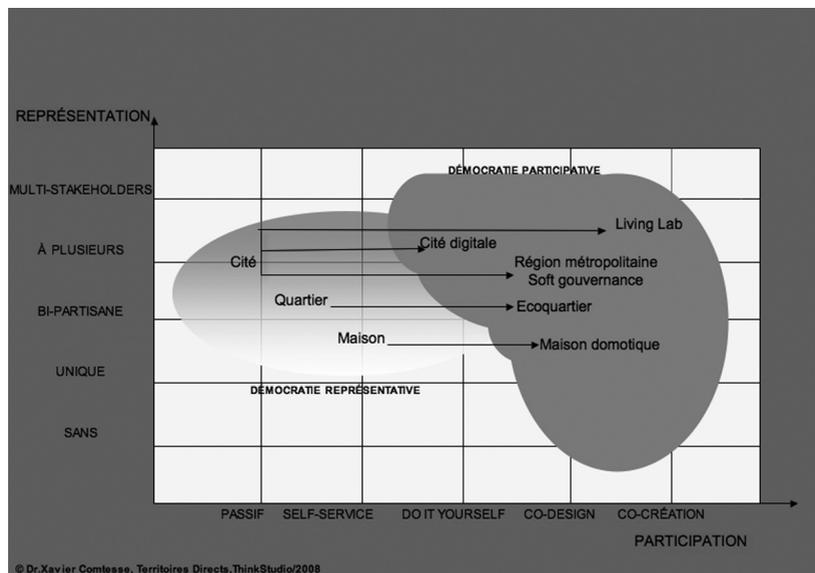
- Enrichir ses décisions des «best practices»: sans recourir à une république des experts, l'apport de connaissances et d'expériences menées ailleurs est une des conditions pour éclairer le débat, agir de manière plus pragmatique. S'ouvrir aux expériences menées dans le monde peut véritablement permettre de mieux cerner la décision à prendre. Bien sûr aucune décision développée sur un territoire ne vaudra appliquée telle quelle sur un autre. Pour autant, il n'existe pas de territoire de connaissance sans apport de connaissance.

- Mesurer les progrès et les résultats: nos cultures politiques sont souvent amenées à se satisfaire d'une solution, pire d'un effet d'annonce même si la LOLF en France travaille à mesurer maintenant l'impact des politiques publiques. Rarement, le résultat d'une action publique est mesuré, porté en transparence et en cas d'échec, la responsabilité assumée. L'accountability permet cette rupture dans l'action publique. Une rupture dont nous ne mesurons probablement pas encore l'ampleur.

# OUVERTURE

A l'issue de cet instantané et en guise de conclusion, considérons simplement que les territoires directs sont l'émanation de deux tendances lourdes observables dans nos sociétés occidentales. D'un côté, les citoyens/consommateurs sont amenés à participer de manière plus active à la destinée de leur économie et de leur territoire. D'un autre côté, ils privilégient des formes de représentations multiples de type «multi-stakeholders». Cela signifie que deux systèmes cohabitent conjointement. La démocratie représentative et la démocratie participative ensemble forment la nouvelle modernité. Un modèle reste encore à être inventé.

La situation actuelle pourrait se résumer par le graphe suivant:



Sur cette représentation, les frontières théoriques des modes de gouvernance des territoires ne se distinguent pas toujours de manière franche. Un certain «overlap» est toujours présent et la tentation d'estomper cette approximation serait à nos yeux même contre-productive puisque c'est exactement dans ces interstices ou ces interfaces que sont créées les nouvelles gouvernances de demain. Pour vivre ces territoires complexes assumons déjà leur flou et leur complexité intrinsèque.

Le cas des cités digitales est probablement une des expressions les plus abouties de ce que pourront être ces territoires directs. En effet, les cités digitales suivent à la fois, le type de gouvernance représentative et participative. C'est le lieu par excellence d'expérimentation et de transition pour nos sociétés. Le citoyen/consommateur adapte des comportements alternant entre un mode représentatif et une fonction participative. Il est en même temps votant et partie prenante (multi-stakeholders). Là, le citoyen délègue par souveraineté et agit par subsidiarité. Cette double position le conduit parfois à prendre des attitudes antagonistes et contradictoires mais qui lui permettent également d'agir plus sûrement sur son destin. Le paradoxe est au cœur des territoires directs, il faudra vivre avec.

Effectivement les territoires directs offrent au citoyen de nouveaux champs d'expérimentation tout en lui permettant de vivre également sur des territoires de délégation. La transition ne fait que commencer et l'émergence des nouvelles gouvernances n'est en fait qu'une étape.

Difficile donc de dire ce que seront précisément ces territoires directs. Trop de facteurs sont convoqués dans un mouvement permanent et accéléré mais déjà nous savons qu'ici plus qu'ailleurs, les acteurs parties prenantes du territoire, devront dans leur désir d'appropriation faire preuve de profondes remises en question et d'une plus grande responsabilisation. Nous avons commencé cet ouvrage en évoquant la conjugaison de crises auxquelles nous sommes confrontés, nous le concluons à l'heure où les pays européens, conscients de l'interdépendance de tous les éléments du système, s'unissent pour injecter plusieurs centaines de milliards d'euros dans le système financier et pour tenter de le sauver. Si cela marque un véritable mouvement de globalisation, de coordination et de pragmatisme, nous ne sommes pas sans regretter que ceux-là mêmes qui hier ne croyaient que dans le marché et niait à l'Etat un quelconque rôle régulateur sont souvent ceux qui aujourd'hui regrettent que les Etats n'aient pas régulé plus tôt les systèmes ou ne se soient pas décidés à garantir le système plus rapidement, plus amplement. Sans valeurs communes et sans un sens profond de la responsabilité sociétale nous ne réussirons pas ce mouvement de rassemblement et de partage. Nous ne

réussirons pas à penser une action publique plus transversale, plus efficace et plus proche du citoyen. Ce n'est pas en continuant à créer de nouvelles agences spécialisées que nous réglerons ces questions. L'heure n'est plus à «coller les problèmes sous le tapis» mais bien à fluidifier un ensemble de relations de plus en plus sclérosées par les peurs, les habitudes et les «prés carrés».

Au-delà donc des prises de conscience, des méthodes et des moyens mis en œuvre il s'agit bien de penser une autre culture. En effet, il s'agira probablement moins demain de penser la ville et son bâti que de développer une culture de l'urbanité. Là s'élaboreront une réflexion sur les frontières mobiles des territoires, la mise en œuvre de nouvelles représentations et la redéfinition d'un bien commun partagé. Embellir la ville sera dans ce cadre moins important que de créer et d'animer une nouvelle dynamique relationnelle.

Face à cet ensemble de questions, nous ne souhaitons apporter aucune conclusion, nous ne sommes sûrs que de deux choses, il importe d'ouvrir le débat et le travail sera probablement douloureux. Mais partout où ces idées sont testées, les acteurs s'accordent à considérer l'épuisement d'un système et semblent prêts à expérimenter de nouvelles solutions, sans illusions. Nous sommes tous investis dans ce mouvement. Décidément ce qui nous attend est formidable.

# BIBLIOGRAPHIE

BASSAND, Michel [2004]: «La métropolisation de la Suisse». Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

BERGER, René & COMTESSE, Xavier. [2006]. «Vers les temps réels» Editions du Tricorne, Genève.

CAILLET, Bruno, Directeur du développement du HUB, plate-forme d'intermédiation dédiée à l'articulation «Territoires/Communautés/Technologies de l'information et de la communication». [www.lebub-agence.com](http://www.lebub-agence.com)

CAMAGNI R. e GIBELLI, M.C. (a cura di) «Développement urbain durable: quatre métropoles à l'épreuve », Paris, [1997] Editions de l'Aube

CASTELLS, Manuel, «L'Ère de l'information, la société en réseau», Fayard, [1998]

COMITE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN – «Les Aires métropolitaines européennes: implications socio-économiques pour l'Europe» - ECO/188/Avril [2007]

COMMISSION EUROPÉENNE «Urban Sprawl» [octobre 2007]  
Rapport European Parliament <http://www.rics.org/NR/rdonlyres/36E69285-345C-442E-B145-3F1C8C22B74B/0/03SylvieHarburger.pdf>

COMTESSE, Xavier, [2003] «Sur la route du savoir», Editions du Tricorne, Genève.

COMTESSE, Xavier. [2005] «Dartfish, Logitech, Swissquote et CO». Zurich: Avenir Suisse, Orell Füssli et Edition du Tricorne.

COMTESSE, Xavier «Visions d'Avenir», UCCL [2007] et «+25 Neuchâtel à venir», CNCI [2008].

COMTESSE, Xavier «Soft gouvernance», «Multi-stakeholders», «Social Responsibility» Fondation pour Genève [2006], [2007], [2008]. [www.fondationpourgeneve.ch](http://www.fondationpourgeneve.ch)

FERRAS, Robert, «Barcelone, croissance d'une métropole» Anthropos [1997]

FLORIDA, Richard. 2002. «The Rise of the Creative Class». New York, Basic Books.

FRIEDMAN, Thomas [2005]: «The world is flat»: Farra Straus & Giroux, New York.

FREEMAN, Alan « Defining & measuring metropolitan regions» - Greater London Authority– Current Issue [june 2007]

GLOBAL CITIES voir <http://globalcities.free.fr/intro/htm>

LANDRY, Charles « The Creative City» [2000], Earthscan/Comedia

JOUBE, Bernard & LEFEVRE, Christian. «Horizons métropolitains» [2004], Presse Polytechniques et universitaires romandes

PICQUÉ, Charles et ROGGEMANS, Marie-Laure, «Demain la Ville», Colloque international sur le devenir des villes, Novembre 2007, Bruxelles

PORTER, Alan L. and William H. Read (eds.). «The Information Revolution» Greenwich, Conn: Ablex Publishing, [1998].

SASSEN, Saskia, «La ville globale», Londres, New York, Tokyo, Princeton University Press [ 1991], [1996]

SASSEN, Saskia, «Territory, authority, rights – From Medieval to Global Assemblages» [2005] Princeton University Press

VAN DER POEL Cédric & COMTESSE, Xavier et collectif d'auteurs «Le feu au lac», NZZ Libro/Editions du Tricorne [2006]

## GLOSSAIRE

### **Accountability**

La responsabilité est un concept de l'éthique avec plusieurs significations. Il est souvent utilisé comme synonyme de concepts tels que answerability, l'application, de responsabilité, de culpabilité, la responsabilité et d'autres termes associés dans l'espoir de compte-donnant. Comme un aspect de la gouvernance, il a été au centre des discussions liées à des problèmes d'ordre public et privé. Dans des rôles de direction, la responsabilité est la reconnaissance et la prise en charge pour les actions, produits, les décisions et les politiques y compris l'administration, la gouvernance et la mise en œuvre dans le cadre du rôle ou de l'emploi position englobant l'obligation de rendre compte, expliquer, être responsable des résultats et en assumer les conséquences.

### **Blog**

S'apparente à un site Internet personnalisé, sorte de bloc-notes individuel. Certains «blogs» ont cependant obtenu le statut particulier de site très fréquenté, soit par le côté vedette («people») de leurs auteurs, soit par leurs contenus très spécifiques. Ils sont réalisés par les usagers eux-mêmes, plus de 50 millions de blogs sont de degré «co-création» et «informatif» voire pour certains blogs professionnels de «classification».

### **Communauté de pratique (Community of practice)**

Cette fonctionnalité part du principe que les usagers, les consommateurs peuvent se regrouper pour s'entraider. Ils agissent comme un collectif d'intelligence sur un sujet particulier (réparateur de photocopieuse par exemple) afin de résoudre des problèmes individuels ou collectifs. De degré «co-design» donc très interactif et de niveau «catégorie» donc très spécifique, ces collectifs sont de plus en plus encouragés par les entreprises car c'est une forme de «crowdsourcing» utile aux entreprises. Cela encourage un apprentissage collectif sur des produits ou services. C'est une forme plus élaborée que le Forum auquel cette fonctionnalité est associée.

### **ConsommActeur**

Un consommActeur (mot-valise formé de «consommateur» et «acteur») est une personne qui à la fois reçoit et crée des informations, activités ou biens. Ce terme désigne également une personne sensible à sa consommation (alimentaire par exemple) et qui voit plus loin que le fait d'acheter un produit. Cette personne se soucie également de ce que devient son produit une fois jeté à la poubelle. (Exemple du tri des déchets.)

### **Crowdsourcing**

Le crowdsourcing est un néologisme conçu en 2006 par Jeff Howe et Mark Robinson, rédacteurs à Wired magazine. Calqué sur l'outsourcing, qui consiste à faire réaliser en sous-traitance, donc externaliser des tâches qui ne sont pas du métier fondamental de l'entreprise, le crowdsourcing consiste à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre d'internautes, et ce, au moindre coût. La traduction littérale de crowdsourcing est «approvisionnement par la foule mais ne reflète pas le véritable contenu du vocable.

### **Ecoquartier**

Un quartier durable est un quartier dont les habitants s'identifient par un mode de vie durable, c'est-à-dire, conciliant les trois pôles du développement durable qui sont le social, l'économie et l'écologie. Du point de vue social, le quartier durable attachera une importance particulière aux principes de bonne gouvernance, à la mixité socio-économique, culturelle et générationnelle. Le quartier durable promeut un accès plus facile à des activités sportives et culturelles. Du point de vue économique, les services et les commerces se voudront multifonctionnels.

Du point de vue environnemental, le quartier durable prêtera attention à la problématique de la mobilité, des énergies, de l'eau, des déchets, des matériaux de construction et de la gestion/dépollution des sols.

### **Empowerment**

L'empowerment, terme anglais traduit par autonomisation ou capacitation, est la prise en charge de l'individu par lui-même, de sa destinée

économique, professionnelle, familiale et sociale.

L'empowerment, comme son nom l'indique, est le processus d'acquisition d'un «pouvoir» (power), le pouvoir de travailler, de gagner son pain, de décider de son destin de vie sociale en respectant les besoins et termes de la société. L'autonomie d'une personne lui permet d'exister dans la communauté sans constituer un fardeau pour celle-ci. La personne autonome est une force pour la communauté.

### **Grid (world community grid)**

Met sa technologie à disposition des seules organisations publiques ou à but non lucratif pour qu'elles l'utilisent dans des recherches humanitaires qui, autrement, risqueraient de ne pas aboutir en raison du coût élevé de l'infrastructure informatique nécessaire en l'absence d'infrastructure publique. Cet organisme, dans le cadre de son engagement à faire progresser le bien-être de l'homme, s'est engagé à ce que tous les résultats soient versés au domaine public et transmis à la communauté scientifique mondiale. L'ONU est responsable de la sélection des projets.

### **Multi-stakeholders**

Edward Freeman dans le livre de gestion stratégique: Une approche des parties prenantes (1984), la théorie des parties prenantes identifie les modèles et les groupes qui sont parties prenantes d'une société. Elle décrit et recommande des méthodes de gestion qui peuvent prendre dûment en considération les intérêts de ces groupes. Toutefois, la théorie des parties prenantes fait valoir qu'il existe d'autres parties concernées, y compris les organismes gouvernementaux, groupes politiques, les associations professionnelles, syndicats, communautés, sociétés associées, les futurs employés, clients potentiels, et au grand public. Parfois, même les concurrents sont considérés comme parties prenantes.

### **TIC**

Les technologies de l'information et de la communication (TIC ou TIC pour «Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication») regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, d'Internet et des télécommunications.

## ONG

Une organisation non gouvernementale ou ONG est une organisation d'intérêt public qui ne relève ni de l'État ni d'une institution internationale. Les ONG n'ont pas le statut de sujet de droit international.

L'habitude est de réserver le terme aux personnes morales à but non lucratif financées sur des montants importants par des fonds privés. Grâce à l'apport de la sociologie des organisations, les principaux critères définissant une ONG sont l'origine privée de sa constitution, le but non lucratif de son action, l'indépendance financière et politique, la notion d'intérêt public.

## Soft laws

Le droit mou (soft law en anglais) est un ensemble de règles dont la «juridicité» est discutée. Ce sont des règles de droit non obligatoires, ce qui est a priori contraire à l'essence du droit. On trouve du droit mou en droit international, particulièrement en droit de l'environnement, mais aussi dans les constitutions (la nature même des droits-créances) et les lois contemporaines. Un texte crée du droit mou quand il se contente de conseiller, sans poser d'obligation juridiquement sanctionnée.

## Subsidiarité

Le principe de subsidiarité est une maxime politique et sociale selon laquelle la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même. Il va de pair avec le principe de suppléance, qui veut que quand les problèmes excèdent les capacités d'une petite entité, l'échelon supérieur a alors le devoir de la soutenir, dans les limites du principe de subsidiarité.

## Réseaux sociaux

Ensemble d'entités sociales telles que des individus ou des organisations sociales reliées entre elles par des liens créés lors des interactions sociales. Il se représente par une structure ou une forme dynamique d'un groupement social. L'analyse des réseaux sociaux, basée sur la théorie des réseaux, l'usage des graphes et l'analyse sociologique représente le domaine étudiant les réseaux sociaux. Des réseaux sociaux peuvent être

créés stratégiquement pour agrandir ou rendre plus efficient son propre réseau social (professionnel, amical). Il existe des applications Internet aidant à se créer un cercle d'amis, à trouver des partenaires commerciaux, un emploi ou autres. Il s'agit de services de Réseautage social.

## Think Tank

Le Think Tank est une institution de droit privé, regroupant des experts, plus ou moins spécialisés, émettant des idées dans le domaine des sciences sociales disposant d'une capacité d'analyse et de réflexion interne et visant à faire des propositions de politique publique. Un Think Tank se dit laboratoire d'idées selon la terminologie officielle dans les pays francophones. En France, certains parlent de cercles de réflexion ou, pour désigner le phénomène plus général des clubs, fondations ou autres associations de ce type qui se multiplient, de «groupes de réflexion et d'influence».

## Wikipedia

Un wiki est un système de gestion de contenu de site web qui rend les pages web librement modifiables par tous les visiteurs qui sont autorisés. On utilise les wikis pour faciliter l'écriture collaborative de documents avec un minimum de contraintes. Le wiki a été inventé en 1995 par Ward Cunningham, pour une section d'un site sur la programmation informatique qu'il a appelée WikiWikiWeb. Le mot «wiki» vient du redoublement hawaïen wiki wiki, qui signifie «rapide». Au milieu des années 2000, les wikis ont atteint un bon niveau de maturité; ils sont depuis lors associés au Web 2.0. Créé en 2001, Wikipedia est devenu le site web écrit avec un wiki le plus visité.

# TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	3	PARTIE II: TERRITOIRES ÉMERGENTS	73
INTRODUCTION	5	VERS UNE MATRICE D'ANALYSE ET DE GESTION DES NOUVELLES GOUVERNANCES	93
PARTIE I: TERRITOIRES EN TRANSFORMATION	11	1. Matrice générale de la transformation des territoires	98
CHANGEMENT D'ÉCHELLE	13	2. La transformation urbaine	99
1. De nouvelles frontières	13	3. La transformation de l'économie	101
2. De nouvelles dimensions institutionnelles	16	4. La transformation de la gouvernance	103
3. De nouvelles dynamiques territoriales	20	5. Organisation des nouvelles gouvernances	104
DE NOUVEAUX ACTEURS	31	CONSÉQUENCES DE CES NOUVELLES PRATIQUES	105
1. Un partage de l'appropriation	31	OUVERTURE	113
2. De nouvelles méthodes de gouvernance	37	BIBLIOGRAPHIE	118
ÉMERGENCE D'UNE CULTURE DIRECTE	47	GLOSSAIRE	121
1. Mobilités, réseaux et communautés	47		
2. Wiki et créativité	58		

