

## COMMENT STRATEGIE ET ATTRACTIVITE VIENNENT AUX COMMUNES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introduction .....</b>                     | <b>3</b>  |
| <b>2. Instrumenter le choix.....</b>             | <b>5</b>  |
| 2.1 Une enquête de Test-Achats.....              | 6         |
| 2.1.1 Surplomber .....                           | 7         |
| 2.1.2 Donner la parole .....                     | 8         |
| 2.1.3 Passer du singulier au général .....       | 8         |
| 2.1.4 Sommer .....                               | 10        |
| 2.1.5 Faire intervenir de nombreux acteurs ..... | 11        |
| 2.1.6 Un point d'appui.....                      | 11        |
| 2.2 Réaliser le marché immobilier .....          | 12        |
| 2.2.1 Passer du local au global.....             | 12        |
| 2.2.2 Cibler .....                               | 14        |
| 2.2.3 Localiser .....                            | 14        |
| 2.2.4 Aiguiller.....                             | 16        |
| <b>3. Planifier .....</b>                        | <b>16</b> |
| 3.1 Des communs stratèges.....                   | 16        |
| 3.1.1 Distribuer - contraindre .....             | 16        |
| 3.1.2 À l'heure de la mondialisation... ..       | 18        |
| 3.1.3 Faire faire un détour .....                | 19        |
| 3.1.4 Avoir un cadre.....                        | 20        |
| 3.2 Planification stratégique .....              | 21        |
| 3.2.1 Des circonstances à la prospective .....   | 21        |
| 3.2.2 Faire un plan – aménager.....              | 23        |
| 3.2.3 Changer d'échelle .....                    | 25        |
| 3.2.4 Associer - connecter .....                 | 25        |
| 3.2.5 Accumuler en un lieu et aligner.....       | 27        |
| <b>4. Être attractif .....</b>                   | <b>30</b> |
| 4.1 Attractivité et équivalences.....            | 30        |
| 4.2 Valoriser le territoire.....                 | 31        |
| 4.3 Ce que veulent les résidents .....           | 33        |
| 4.4 Capter.....                                  | 34        |
| 4.5 Des prises multiples.....                    | 36        |

THEME 4.1 : ECONOMIE RESIDENTIELLE  
COMMENT STRATEGIE ET ATTRACTIVITE VIENNENT AUX COMMUNES

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5. Composer des collectifs.....</b> | <b>37</b> |
| <b>6. Conclusion.....</b>              | <b>39</b> |
| <b>7. Bibliographie .....</b>          | <b>40</b> |

## 1. INTRODUCTION

Le thème 4 de la CPDT a pour sujet en 2006-2007 l'étude des stratégies d'attractivité (principalement résidentielle) des communes wallonnes.

Il est possible d'aborder ce sujet de différentes façons. On peut d'abord se demander quelles sont les stratégies des communes pour attirer des résidents sur leur territoire. Pour répondre à cette question, plusieurs manières de faire - à nouveau - existent. Parmi celles-ci, on peut choisir de déterminer un échantillon représentatif de communes et d'examiner leurs stratégies. Où trouve-t-on une description de ces stratégies ? Dans les divers documents stratégiques que de nombreuses communes ont élaborés. Par l'analyse de ces différents documents – ainsi que d'autres qui décrivent ce que font les communes sur telle ou telle question, il est possible de produire un tableau des différentes stratégies des communes rapportées à leur grandes caractéristiques (communes urbaines ou périurbaines, nombre d'habitants, structure de la base économique, ...). Ce travail a été réalisé et a fait l'objet d'un rapport distinct.

Parmi les autres approches possibles, il est permis de se demander ce qui fait du sujet "stratégies d'attractivité des communes wallonnes" un sujet intéressant, et qui ce sujet intéresse. Ce type de démarche change les rapports entre la question et l'arrière-plan non questionné de la question. On tente par là de braquer les projecteurs sur ce qui détermine la question. Quand des chercheurs en sciences humaines opèrent ce type de déplacement, ils en arrivent d'ordinaire à proposer une perspective plus générale sur la société ou sur l'histoire, et à questionner les grands courants ou grandes orientations de leur temps, particulièrement quand la question renvoie à des sujets lourds d'enjeux collectifs comme "la mondialisation", "les rapports entre Etat et marché", ou encore "la préservation de l'environnement"... Parfois la question s'en trouve confortée dans sa pertinence, parfois au contraire se trouve disqualifiée comme étant l'expression d'intérêts particuliers ou de pesanteurs historiques, comme quand on dit que le discours sur l'attractivité territoriale n'est qu'une manière de faire passer dans le Marché et à la mondialisation capitaliste (et donc au grand capital désigné comme immoral) ce qui avant relevait de l'Etat et d'autres formes de rapport au collectif.

J'aimerais ici me situer à un point de rencontre entre ces deux approches. Je vais dans le texte qui suit essayer de déplacer l'attention vers les termes même du sujet qui nous occupe, autrement dit les notions de "stratégie", "attractivité", "communes", "résidents". Mon objectif n'est pas d'en donner une définition ou d'en dégager le sens. Je vais plutôt tenter d'opérer le même mouvement que celui qu'on fait quand, regardant une machine, on peut se demander ce qu'elle fait, mais aussi se demander comment elle est faite et comment elle fait ce qu'elle fait<sup>1</sup>. En effet, connaître quelque chose, c'est aussi pouvoir décrire comment la chose est faite, de quels éléments elle est constituée, quelles relations ils entretiennent...

---

<sup>1</sup> Il me faut dire ici ma dette envers les travaux de Bruno Latour, dont le moins que je puisse en dire est qu'ils ont profondément influencé ma manière de penser ces questions. L'ensemble de ce texte peut être vu comme une tentative de les aborder à l'aide des concepts et méthodes qu'il a proposés au long de ses différents ouvrages. L'absence de références scientifiques dans le cours du texte ne doit se comprendre que comme une référence globale aux travaux de Bruno Latour que, sans doute, je trahis plus que ne traduit. Les ouvrages sur lesquels je me suis appuyé sont repris en bibliographie.

Je porterai d'abord l'attention sur ce qu'il est nécessaire de faire pour avoir une stratégie, et pour que cette stratégie *fonctionne* (comme on dit d'une machine qu'elle fait bien ce qu'on attend d'elle). Pour ce faire, on montrera d'abord de quelle manière des classements opèrent et ce qu'ils supposent comme investissement, comme travail de formatage, de standardisation et d'alignement. Nous étudierons ensuite de plus près ce que signifie planifier.

Cette démarche va nous permettre d'enrichir progressivement les notions d'acteur et d'action. Nous essayerons de rendre visible une partie du travail réalisé par une foule d'acteurs pour distribuer l'action entre différentes entités, pour construire des cadres à l'action, pour mettre en place des dispositifs qui encadrent l'action... Dans ce texte, on verra donc l'action et la stratégie être progressivement répartis entre de nombreux acteurs humains et non humains.

Nous aborderons ensuite la question de l'attractivité, et de l'attractivité résidentielle en particulier, telle qu'elle se pose aux acteurs qui la considèrent comme un enjeu. Nous nous emploierons d'abord à décrire le travail réalisé pour en faire un enjeu. Nous examinerons ensuite quelques aspects du travail accompli pour attirer des résidents ou des entreprises. Nous ne nous attacherons pas à décrire telle ou telle action, mais plutôt à décrire le type d'opérations qui sont effectuées en nous appuyant sur les éléments dégagés dans la première partie du texte.

Nous terminerons sur quelques considérations relatives à la composition de nos collectifs.

## 2. INSTRUMENTER LE CHOIX

Les stratégies<sup>2</sup> d'attractivité résidentielles des communes, qu'on définira en première approximation comme l'ensemble des moyens qu'elles mettent en œuvre pour attirer sur leur territoire des résidents et les y retenir, incluent nécessairement les stratégies de localisation des résidents. En effet, pour inciter les résidents à venir s'installer dans une commune plutôt que dans une autre, il faut savoir sur quoi agir, autrement dit savoir ce qui détermine le comportement des résidents. Or, aujourd'hui, on tend à identifier les comportements de localisation des personnes à la question de leurs stratégies de localisation. La stratégie est à son tour comprise comme un choix entre différentes localisations possibles, choix qui est plus ou moins compris comme un calcul de l'acteur mettant en balance avantages et inconvénients de chaque localisation au regard de ses attentes ou visées. Le calcul de l'acteur débouche sur une hiérarchisation de localisations de la plus favorable à la moins bonne, le choix se portant sur la plus favorable<sup>3</sup>.

Mais pour que cette rationalité intéressée puisse se réaliser, il faut que l'environnement soit mis en forme pour s'y prêter. Comment en effet faire un choix si les éléments du choix ne sont pas comparables ? Comment en effet calculer si les éléments sur lesquels portent le calcul ne peuvent être "réduits" à leur valeur ? Et comment opérer cette réduction, cette mise en équivalence ?

Les individus ne sont pas seuls à classer. D'autres acteurs produisent aussi des classements, et ceux-ci se multiplient : classements de régions, de pays, de communes, de célébrités, d'universités, etc. Ces classements sont à disposition des acteurs qui peuvent les utiliser pour soutenir leurs choix<sup>4</sup>.

Nous allons ici explorer un de ces classements. Il nous permettra de mieux comprendre de quelles manières les choix résidentiels des ménages sont instrumentés, de quelle manière ils sont aidés, rendus possibles, facilités, et en même temps de quelles manières des territoires a priori incommensurables sont rapprochés et comparés, de quelles manières un espace commun rassemblant ces territoires est constitué.

---

<sup>2</sup> La notion de stratégie fait partie de ces (très) nombreuses notions très utilisées, souvent dans des sens divers. Quand on parle de stratégie, on fait cependant toujours d'une manière ou d'une autre référence à certains éléments et à un certain type de relations entre ces éléments : des acteurs, des fins, des moyens, la réalité... Les moyens doivent permettre d'atteindre les fins dans le monde réel de la manière la moins dispendieuse en ressources pour l'acteur. Cette relation entre les éléments est dite "rationnelle". Le choix des moyens par l'acteur parmi l'ensemble des moyens disponibles sera rationnel s'il opère selon ces principes de réalisme et d'économie. La notion de stratégie renvoie donc à une description typique de l'action rationnelle. Mais cette dernière est loin d'en épuiser la signification : la notion de stratégie attire aussi l'attention sur la manière d'articuler les moyens, de telle sorte qu'ils concourent le plus efficacement possible à atteindre la fin et met l'accent sur le choix des fins.

\* Une notion comme celle de "budget-temps" est très illustrative de cette conception comptable de la personne.

<sup>4</sup> Signalons en passant que classer n'implique pas nécessairement hiérarchiser, comme dans le cas d'un classement par code postal, par exemple, qui permet de référer à une localisation déterminée ce qui a été mis sous l'étiquette d'un code postal déterminé.

## 2.1 UNE ENQUETE DE TEST-ACHATS

Test-Achats a publié dans son numéro de juillet - août 2007 les résultats d'une enquête sous le titre "Qualité de vie dans les villes : climat urbain, climat humain ?"<sup>5</sup>. La publication a été précédée le 25 juin d'un communiqué de presse intitulé : "Qualité de vie dans les villes vue par leurs habitants : d'Hasselt (++) à Charleroi (--)". Le titre du communiqué de presse introduit à ce qui sera développé plus longuement dans la suite du texte. Il présente d'emblée ce qui est classé (les villes), sur quel aspect (la qualité de vie), et les deux éléments qui se situent aux "extrémités" du classement. En effet, au nom des deux villes est associé pour l'une un double "+" et pour l'autre un double "-". Le lecteur comprend immédiatement que Hasselt est en tête du classement (ce qui est positif) tandis que Charleroi est en fin de classement (ce qui est négatif). Le titre en même temps résume le communiqué de presse et accroche le lecteur en lui présentant une partie des résultats.

Mais n'allons pas trop vite. Il nous faut relever un élément supplémentaire présenté par le titre: il mentionne aussi "les habitants". Que dire de ces habitants, à ce stade de notre exploration ? C'est de leur "point de vue" sur la qualité de vie dans leur ville qu'il est question. Cette notion de qualité de vie concerne les habitants. C'est en tant qu'on peut la rapporter aux habitants qu'elle intéresse d'abord Test-Achats et que le classement est réalisé.

Un classement est en effet destiné à quelqu'un, un certain type d'acteur, un certain type d'entité. En ce qui concerne celui dont nous nous occupons, il s'agit des lecteurs de Test Achats, mais aussi d'un public plus large : le communiqué de presse a en effet pour objet de faire connaître le classement à un plus grand nombre de personnes que les seuls lecteurs de la revue. Ce public peut être pour l'instant identifié aux "habitants". On le sait, un classement est le résultat d'un calcul d'une mise en ordre. À ce titre, il peut être associé à une procédure de préparation d'un choix ou, plus généralement, de préparation de l'action. L'action de qui ? Notre classement hiérarchisant les villes en fonction de leur qualité de vie, sont visés tous ceux qui se demande quelles sont les villes où il fait bon vivre et celles dans lesquelles la qualité de vie laisse à désirer. Ne séparons pas trop vite le résultat d'un classement du type d'acteurs auquel il renvoie, de ses visées et préoccupations. Le plus souvent en effet ce qu'on appelle les résultats (*la qualité de vie est meilleure à Hasselt qu'à Charleroi...*) sont soigneusement séparés du travail sur lequel ils reposent et de la perspective en vue de laquelle le classement a été réalisé. Le résultat de tout un travail se présente dès lors comme un fait, valable pour tous quel que soit les lieux et le temps.

---

<sup>5</sup> Test-Achats n°511, juillet-août 2007

### 2.1.1 Surplomber

Mais poursuivons la lecture du communiqué de presse. Il débute par ces phrases :

*Lorsqu'on sillonne la campagne de notre plat pays, on a parfois l'impression que tout le monde a fui les villes pour s'installer sur les terrains convoités "à l'extérieur". Test-Achats a réalisé une enquête sur les facteurs influençant positivement et négativement la qualité de vie dans les villes. En ce qui concerne la qualité de vie, calculée par Test-Achats de manière globale (indice sur 100), le moins qu'on puisse dire, c'est que les résultats pour la Belgique sont très contrastés : 72/100 pour Hasselt, aussi classée meilleure ville des 4 pays scrutés, à 48/100 pour Charleroi, classée bonne dernière des 20 villes belges et parmi les dernières de 76 villes examinées (68 sur 76). Les éléments qui pèsent le plus dans la balance pour les citoyens de ces villes sont le sentiment d'insécurité, le logement, l'emploi, la mobilité et l'environnement, mais tout cela varie très fort d'une situation socio-économique à l'autre. (...)*

Au début du paragraphe, "on" a "l'impression", "on" parcourt les campagnes du pays... Ensuite Test-Achats intervient, et l'on passe de cette "impression" à une enquête, des "résultats", un indice, des "éléments" qui "pèsent dans la balance". Le texte et Test Achat nous font passer d'une situation où la connaissance est située, dépendante de notre capacité à sillonner la campagne, à une vue d'ensemble de la qualité de vie dans les villes (belges), qui nous est présentée dans les pages de la revue et qu'on peut parcourir confortablement installé dans son fauteuil.

Une vue d'ensemble parce que des villes géographiquement éloignées, dispersées sur le territoire, littéralement hors de vue pour chaque lecteur, se trouvent rassemblées à l'aide de tableaux, de texte ou de cartes, côte à côte, s'offrant au regard englobant du lecteur. Il ne doit pas se déplacer, Test Achat a emmené un peu des villes à lui.

Une vue d'ensemble aussi parce qu'elle réunit dans un même classement les différentes villes belges. Les villes jusque-là étaient chacune singulières, l'une caractérisée par ses nombreux musées, l'autre par ses problèmes économiques, sur d'autres encore le lecteur ne savait pas grand-chose. Elles sont maintenant parfaitement comparables.

Mais aussi une vue d'ensemble parce que les différents éléments déterminant la qualité de vie ont été relevés et classés par ordre d'importance. On peut soit se référer au résultat global, au résumé, à l'indice qui dit si la vie dans telle ville est de qualité plus ou moins bonne, soit parcourir les différents éléments en détail. On sait maintenant un peu mieux de quoi la qualité de vie est faite.

Le lecteur, avant, ne savait pas grand-chose de la qualité de vie en ville. Maintenant il lui suffit de regarder un tableau classé pour savoir quelle sont les villes où il fait bon vivre et quelles sont les villes où la qualité de vie laisse à désirer. Le classement opère comme un rayon dans un supermarché : les différents produits sont groupés par type et organisés par marques et prix, permettant au client d'embrasser l'offre d'un seul regard, l'aidant à comparer les différents produits entre eux et à faire son choix.

En quelque sorte, l'évaluation est faite. Le lecteur n'a plus à faire le travail. Il ne pouvait visiter l'entièreté de toutes les villes : les habitants de ces villes, qui les connaissent bien, sont en quelque sorte venus à lui, amenés par Test-Achats et son enquête. Ils se retrouvent ensemble devant lui, résumés dans l'espace de la feuille, leurs opinions mises en ordre.

### **2.1.2 Donner la parole**

Le texte proprement dit du communiqué de presse commence par ces mots :

Donner la parole aux citoyens : plus de 2000 Belges, 10 000 européens...

"Donner la parole aux citoyens". Cette expression est à prendre au sérieux, parce que c'est bien ce que Test-Achats fait. Les citoyens, avant, n'avaient pas la parole. L'enquête consiste à la leur donner. Avant, leurs voix étaient inaudibles, trop faibles, trop dispersées, trop particulières aussi, trop locales. Désormais leur voix est forte et une, on les entend. À condition que les voix faibles et multiples soient au préalable passées par le dispositif d'enquête, qu'elles aient fait le détour.

Test-Achats a fait ce que le lecteur seul ne peut faire : aller dans une vingtaine de villes belges et interroger des milliers de personnes pour en tirer un tableau unique. On sait qu'il s'agit de centaines de personnes différentes qui se prononcent sur la qualité de vie dans chaque ville, mais pourtant elles parlent d'une seule voix. Mais parlent-elles vraiment d'une seule voix ? Oui et non. Ce n'est pas elles qui parlent, c'est Test-Achats qui parle au nom des citoyens, autorisé en cela par un dispositif d'enquête rigoureux qui assure que leur parole est bien transmise. Pour être entendus, les citoyens doivent passer par la représentation de Test-Achats, et Test-Achat doit passer par le dispositif d'enquête.

Test-Achats est donc, dans ce texte et grâce au travail d'enquête réalisé, le représentant des citoyens, il les représente. Ce qui signifie, aussi, qu'il les fait taire : c'est bien l'avantage d'un représentant que de sommer en lui la diversité qu'il représente, de pouvoir s'y substituer. On peut détourner le regard de la foule bigarrée et hétéroclite, et le porter vers le représentant.

Mais pour que le représentant soit considéré comme tel, il faut qu'il soit reconnu comme parlant avec la voix de ceux qu'il représente. D'où le dispositif d'enquête. Sa fonction est bien de représenter, c'est-à-dire de faire circuler fidèlement la parole des représentés vers le représentant – la représentation, de manière à ce qu'on puisse substituer l'un à l'autre, tenir l'un pour l'autre.

### **2.1.3 Passer du singulier au général**

Comment Test-Achats a-t-il réalisé le tour de force qui consiste à faire passer le lecteur d'une position située, incertaine et partielle à une vue *globale*, précise et rationnelle ? En réalisant une enquête. Derrière ce terme, ce tient un ensemble de procédures, de techniques, de moyens... répandus et éprouvés. Un des résultats finaux standard d'une enquête de ce type, c'est le tableau à double entrée. Cette forme est bien connue et permet de comparer facilement un certain nombre d'éléments sous un ou plusieurs aspects, du fait de leur proximité et de leur organisation spatiale sur la feuille. Le tableau à double entrée est donc un dispositif de calcul, en même temps qu'un espace d'équivalence. Mais il faut remplir la forme, ce qui signifie y amener un peu des villes.

C'est ce que fait le dispositif qu'on nomme "enquête". Une enquête opère en "prélevant" des traces "sur le terrain" et en les abstrayant progressivement, c'est-à-dire en les rapportant à des formes plus générales par une série de substitutions de proche en proche, de manière à ce que quelque chose du "terrain" (du concret...) subsiste finalement dans le tableau que je tiens en main (de l'abstrait), à travers les transformations subies.

Le dispositif décrit par Test-Achats comporte trois grandes étapes : sélection de l'échantillon, questions posées aux participants, traitement des résultats.<sup>6</sup>

Intéressons-nous à la situation dans laquelle les citoyens ont été mis. Le téléphone sonne. Madame Machin décroche, qui habite telle rue de telle ville sélectionnée pour l'enquête. Allo ? De l'autre côté du fil, en un lieu déterminé mais non connu de Madame Machin, une jeune fille est assise devant un ordinateur, en compagnie d'une dizaine d'autres opérateurs occupés aux mêmes tâches. Elle s'apprête à cocher des champs dans un formulaire, et suit sur son écran le canevas de la conversation. "Voulez-vous participer à l'enquête que réalise Test-Achats sur la qualité de vie dans les villes, ça ne prendra que quelques minutes", demande-t-elle ? "Mais bien sûr Mademoiselle". À l'autre bout du fil, la jeune fille lit sa première question : "Concernant la thématique du logement, donnez votre degré de satisfaction sur une échelle de 1 à 10, 10 signifiant "tout à fait satisfait" et 1 "pas du tout satisfait" ? À l'autre bout du fil, la dame s'interroge : "Je dirais 7", répond-elle. La jeune fille tape "7" sur son clavier, et passe à la question suivante.

Il est demandé aux personnes interrogées de faire le rapport entre leur satisfaction et un nombre entre 1 et 10, de telle manière que le nombre exprime la satisfaction. Autrement dit, ils ont chacun opéré un premier travail de mise en forme des données, une abstraction. Ils ont dû chacun régler le problème qui consiste à passer d'un "sentiment personnel", d'une expérience singulière, à un chiffre entre un et dix associé à une entrée (logement, soins de santé, ...). Un saut est réalisé, par chaque personne individuellement, qui consiste à faire le rapport entre une expérience "locale" et une forme plus générale (l'échelle de 1 à 10 associée à l'entrée "logement"). À la diversité des formes de discours individuels sur l'état de sa maison, le montant des remboursements, ou les problèmes de voisinage, est substitué une série de nombre sous une rubrique. Chacun a situé sa satisfaction sur la même échelle. La multiplicité des discours, ramenée à une même métrique, est maintenant homogénéisée. Ils sont tous coulés dans la même forme, et donc comparables.

Le fait que ce soit chaque personne qui ait assuré cette abstraction fait qu'on peut désormais tenir le score obtenu sous telle rubrique pour le degré de satisfaction de la personne. Par ailleurs, le dispositif d'enquête veille à préserver toujours le rapport avec la ville (dans notre cas). Cela se fait en associant l'ensemble des "réponses", des abstractions de chaque participant avec le nom de la ville dans laquelle il réside.

---

<sup>6</sup> Test-Achat a d'abord sélectionné 20 villes belges parmi celles qui ont le plus d'habitants, en ayant soin d'avoir une représentation équilibrée par Région (Bruxelles-ville pour la Région de Bruxelles-Capitale). Un échantillon "représentatif du genre et des catégories d'âge" a été sélectionné dans chaque ville. Il a ensuite été demandé aux participants de définir (sur une échelle de 1 à 10) leur niveau de satisfaction concernant 11 aspects "pouvant avoir une influence sur la qualité de la vie" (tels le logement, les soins de santé etc...). Des questions ont aussi été posées pour chaque thème sur un certain nombre de sous-thèmes. Ensuite Test-Achats a opéré un classement par critères. Un indice global de qualité de vie a été construit en pondérant chaque critère selon le nombre de fois qu'il avait été cité comme un des aspects influençant le plus la qualité de vie en ville par les participants des quatre pays dans lesquels l'enquête a eu lieu. (Test-Achats n° 511, p.11)

Mais il nous faut remarquer autre chose dans ce dispositif. Chaque réponse est transformée par un chiffre dans un champ, dans un fichier écrit sur le disque dur d'un ordinateur. La demoiselle devant son clavier a elle aussi opéré une transformation en rapprochant le son émis par la dame : "sept" avec une inscription sur une des touches de son clavier (7). Par le truchement de cette opératrice, on est passé d'une parole évanescence à une inscription dure, manipulable et transportable. Le fichier peut être dupliqué à l'infini, envoyé à d'autres proches ou lointains, subir toutes sortes de traitements et de transformations. Les évaluations individuelles des participants ont été coulées dans une forme standard (l'échelle), mais ont de plus subi une transformation qui les émancipe de leur localité. Les personnes ne sont pas facilement transportables, le fichier lui l'est. Pour peu que le chiffre-réponse de chaque participant soit toujours bien associé à un nom de ville dans le fichier, la référence à la ville persiste.

Les transformations des opinions des participants à l'enquête, leur transport dans une forme plus générale, permet dès lors de nouvelles transformations : elles peuvent être "traitées".

### **2.1.4 Sommer**

Revenons au texte du communiqué de presse de Test-Achats.

*En ce qui concerne la qualité de vie, calculée par Test-Achats de manière globale (indice sur 100)(...).*

Test-Achats a *calculé* la qualité de vie de manière *globale*. La qualité de vie, qui était avant de l'ordre de la "qualité" est désormais calculable, de l'ordre de la quantité. Comment est-on passé de la qualité à la quantité ? C'est le dispositif d'enquête qui réalise cette transformation, demandant à chaque participant d'effectuer cette petite transformation de son avis qualitatif à une évaluation quantitative. Une fois ce travail d'abstraction réalisé, et la quantité des évaluations sommées en un lieu, il est possible d'utiliser d'autres techniques comme la réalisation de moyennes, de pourcentages, la production d'indices.

Ces techniques font la même chose que le dispositif d'enquête pris dans son ensemble. Elles font passer quelque chose de la grande quantité des évaluations personnelles à un nombre qui les représente. C'est ce que fait l'indice, qui *globalise* la qualité de vie. Grâce à ces transformations, la qualité de vie tient en un nombre. Si l'on veut dès lors comparer la qualité de vie entre différentes villes, il suffit de comparer le nombre qui leur est associé, et de simplement se demander si le nombre est proche ou éloigné de 100, et lequel est le plus grand ou le plus petit. On est passé à un univers de grandeurs et de distances relatives. Une fois rapportés à ces formes générales, les indices peuvent être rassemblés en un lieu, avec d'autres indices et moyennes. Des sommations et calculs nouveaux sont réalisables.

### 2.1.5 Faire intervenir de nombreux acteurs

Les villes sont classées, mais par qui le sont-elles ? Par Test-Achats évidemment, nous le savons, qui a fait tout le travail de récolte des données, qui a mis en œuvre le dispositif d'enquête. Mais pas seulement par Test-Achats. En effet, pour procéder aux entretiens par téléphone, l'association a fait appel à une société spécialisée, qui possède l'infrastructure et les connaissances nécessaires. Donc Test-Achats n'a pas été seul à produire ce classement. De plus, on l'a vu, les participants eux-mêmes ont procédé à l'abstraction nécessaire pour rendre possible le passage de leur opinion individuelle locale à une évaluation généralisable et transposable. Ils ont pour ce faire utilisé des compétences apprises initialement sur les bancs de l'école. Leur maîtresse les a patiemment *formés*. En quelque sorte, son action se fait encore sentir au moment où ils expriment leur degré de satisfaction. Voilà qu'augmente le nombre d'acteurs concernés par ce qui semblait au départ une opération toute simple pouvant être référée à un acteur déterminé et identifiable. On l'a vu plus haut, tout ça ne serait pas possible sans ordinateur et sans téléphone, ou alors beaucoup plus difficilement, et en passant par d'autres voies. Il faudrait utiliser des formulaires en papier, qui devraient être copiés à l'identique pour chaque enquêteur, qui devrait sillonner les villes et faire du porte-à-porte, interroger les personnes et ramener en un même lieu les différents formulaires, pour qu'ensuite une autre personne les prenne un par un et les comptabilise dans des colonnes sur une autre feuille. Les ordinateurs simplifient cette tâche par ce qu'ils sont beaucoup plus compliqués, qu'ils plient en quelque sorte en eux un ensemble de ressources.

### 2.1.6 Un point d'appui

Nous avons maintenant notre classement des villes selon leur qualité de vie. On lit plus loin dans le communiqué de presse de Test-Achats :

De nombreuses villes, wallonnes surtout, devront faire des efforts pour renverser la tendance et créer un sentiment de fierté des habitants pour leur ville. (...)

Voilà que la représentation devient un appui pour Test-Achats, qui l'autorise à interpeller certaines villes : elles devront faire des efforts. Représentant les habitants des villes qui parlent par sa voix, Test-Achats est maintenant assez fort pour s'adresser aux villes. Avant, on avait une pluie d'opinions dispersées, sans force et de villes singulières, incomparables. Maintenant, les villes sont confrontées à un *rassemblement* de forces, sur lequel Test-Achats s'appuie pour *les inciter* à faire des efforts, à faire quelque chose.

## 2.2 REALISER LE MARCHE IMMOBILIER

Le classement de Test-Achats, la représentation qu'il a produite des villes belges et de ses habitants, permet à tous les lecteurs de la revue de savoir si oui ou non il fait bon vivre dans telle ou telle ville. Les lecteurs seront donc en mesure, le cas échéant, de prendre une décision plus éclairée dans le choix d'un changement de domicile, ou de mieux choisir dans quelle ville ils iront passer le week-end. Le classement, en hiérarchisant les villes, leur attribue une valeur du point de vue de la qualité de la vie. Il contribue par là à en augmenter le tropisme pour les habitants et les touristes. En effet il est considéré comme acquis que chacun se portera, à coût égal, de préférence vers un "produit" de bonne qualité que vers un "produit" de moins bonne qualité<sup>7</sup>. Les personnes sont donc du fait de l'existence de ce classement, amenées de préférence vers les villes de qualité que vers les autres. Le classement "aiguille" les personnes, les oriente, les encourage, les tire.

Nous écrivions plus haut que les stratégies des communes doivent nécessairement intégrer les stratégies des résidents. On voit maintenant que les stratégies des communes ont aussi à intégrer Test-Achats et sa représentation des villes, qui incite à se porter vers telle ville plutôt que telle autre.

Mais d'autres acteurs jouent ce rôle d'orienteurs, de connecteur. Parmi eux les journaux spécialisés dans la diffusion des petites annonces, et plus particulièrement des annonces immobilières. Nous allons maintenant nous intéresser au site Internet d'Immoweb, aidé de ce que nous avons appris en examinant de près le classement de Test-Achats. Remarquons d'emblée que dans les deux cas ces acteurs viennent médiatiser la relation marchande, viennent se placer entre l'offre et la demande. Test-Achats en informant ses lecteurs sur la qualité et le prix comparés de familles de produits. Immoweb en centralisant les offres immobilières et en permettant à ses utilisateurs d'identifier une offre lui convenant parmi celles qu'il propose.

### 2.2.1 Passer du local au global

Immoweb se place entre l'offreur et le demandeur. L'offreur paie pour insérer une offre sur le site afin de bénéficier d'une audience plus large. De leur côté, les demandeurs accèdent à une offre plus large.

---

<sup>7</sup> Il est à ce sujet intéressant de remarquer que sur le site de Test-Achats, la page qui présente les résultats de l'enquête sur la qualité de vie permet de comparer deux villes entre elles. À côté du bouton qui lance l'opération on lit : "Cochez les deux produits à comparer". En effet, le "métier de base" de Test-Achats est la comparaison de produits. Il s'agit sans doute d'un oubli. Mais ceci indique que les villes sont bien comparées *comme on compare deux produits*. (<http://www.test-achats.be/map/src/451443.html>)

Imaginons qu'un particulier désireux de vendre son bien se contente d'informer verbalement ses proches, leur demandant de faire passer le message à toute personne intéressée. L'information ne se diffusera que peu, lentement et de manière incertaine. Elle sera rapidement déformée par l'effet bien connu du bouche-à-oreille. De plus, le message risque de ne pas aller bien loin : dès que quelqu'un ne le passe pas, sa diffusion cesse. C'est pourquoi le vendeur peut décider de placer bien en vue sur ou devant son bien un panneau signalant la vente, et comportant d'autres informations permettant d'allécher le passant. L'audience potentielle augmente dès lors considérablement. Pour peu que les couleurs du panneau correspondent à ce qui signale habituellement une maison à vendre, pour peu qu'il soit suffisamment grand et placé de telle sorte que les automobilistes (qui sont les usagers qui passent dans le plus grand nombre) aient le temps de l'apercevoir et l'identifier, il est susceptible par le biais du *numéro de téléphone* de mettre en contact le vendeur avec un acheteur potentiel. Le panneau fonctionne dès lors comme un dispositif de captation, pas infaillible, certes, mais augmentant les chances de vendre rapidement.

Le panneau annonçant la vente médiatise aussi la relation marchande, vient se mettre entre l'acheteur et le vendeur pour la faciliter, comme d'ailleurs les personnes qui informent d'autres personnes du fait que le bien est en vente. Mais le panneau a l'avantage d'être présent à tout moment et de toujours délivrer le même message, qu'il délivre de plus à tous candidats acheteurs qui sillonnent les campagnes. Le vendeur a effectué un détour par les objets et leur force particulière, qui tient souvent à leur résistance et leur inertie, à leur fidélité à eux-mêmes.

Mais l'acheteur peut vouloir encore augmenter son audience. C'est ce qu'Immoweb lui propose, une audience plus large. Voici ce qu'on peut lire sur leur site<sup>8</sup> :

Pourquoi placer une annonce sur Immoweb.be ?

Il est beaucoup plus rapide et efficace de vendre ou de louer en insérant une annonce sur Immoweb, le premier site immobilier belge.

Notre site propose pas moins de 109156 biens et nous enregistrons chaque jour environ 100.000 visites.

Grâce à Immoweb.be, votre annonce est visible en un seul clic dans toute la Belgique.

L'offre est claire : mettez votre annonce sur Immoweb.be et votre annonce est visible *dans toute la Belgique*. Comme dans le cas du classement de Test-Achats, celui qui était presque invisible, isolé des autres quelque part dans la campagne wallonne, devient visible dans toute la Belgique, pour peu qu'il passe par Immoweb. En effet, Immoweb est *le premier site immobilier belge* et enregistre *chaque jour environ 100.000 visites*. De plus, l'annonce est visible *en un seul clic* : fini les longs déplacements dans la campagne, pas de pénible recensement des offres des versions papier, l'acheteur potentiel confortablement assis devant son ordinateur accède immédiatement à votre offre. Le détour par Immoweb augmente la puissance de la voix du vendeur, augmente sa force : il est plus efficace.

---

<sup>8</sup> Dans la section "FAQ"

Mais on lit aussi qu'il n'y a pas moins de 109 156 biens proposés sur le site. La quantité d'offres dit "l'attraction" qu'exerce le site sur les offreurs et les demandeurs, mais elle fait se demander si l'annonce placée ne sera pas *invisible* parmi l'énorme ensemble des autres annonces.

### **2.2.2 Cibler**

Immoweb rassemble un grand nombre d'annonces en un seul lieu, comme Test-Achats rassemble en un seul fichier les avis des nombreux participants à l'enquête. Test-Achats ensuite résume, synthétise, exprime l'ensemble des voix cacophoniques sous un seul indice. Mais ce n'est pas ce qu'Immoweb fait. Au contraire, il faut que chaque annonce soit visible d'un seul click, bien qu'immergée parmi 109 156 autres annonces. Comment s'y prend Immoweb ? En classant les annonces par critère. Ou, plutôt, en demandant à l'offreur d'opérer ce classement lui-même.

Classer ici consiste à associer le bien singulier que je veux vendre, à nul autre comparable, à une série de critères, de labels. S'agit-il d'une maison ou d'un appartement ? Combien de chambre y a-t-il etc. ? L'offreur fait ce que faisait le participant à l'enquête de Test-Achats : il abstrait, en associant son bien à un certain nombre de catégories générales et biens connues, il fait ce saut de quelque chose de singulier et situé, de local, à des formes générales, qui circulent, globales. Le bien singulier est désingularisé par son association à ces formes généralisées, il est délocalisé. Un peu de la maison, une référence à la maison peut maintenant circuler sur le Net, passer par les lignes téléphoniques et se retrouver dans chaque foyer muni d'une connexion et d'un utilisateur compétent.

La maison singulière est dès lors définie dans un espace de choix. Celui-ci fait référence à la personne qui cherche un bien. C'est lui la cible, c'est lui pour qui cet espace de choix est préparé, mis en forme, afin de soutenir ce choix de la meilleure manière possible. Les critères que propose Immoweb et parmi lesquels l'offreur devra faire un choix doivent être aussi alignés que possible sur ce que cherchent les multiples demandeurs, au risque de rompre le lien qu'Immoweb établit entre demandeurs et offreurs, et que de médiateur permettant, facilitant la rencontre de l'offre et de la demande, il devienne un obstacle qu'offreur et demandeurs auraient alors tout intérêt à contourner. Si les demandeurs trouvent dans les critères proposés une expression de ce qui fait leur choix, si Immoweb représente bien ce sur quoi opère le choix des demandeurs, alors Immoweb les représentera. Il sera le représentant des demandeurs et des offreurs, il sera un bon traducteur des volontés des offreurs et des demandeurs, devenant un instrument presque invisible de leur action, par sa capacité à la faciliter, à la rendre plus fluide, plus simple, plus prévisible.

### **2.2.3 Localiser**

De cette manière, Immoweb s'installe dans la relation marchande, la médiatise, et devient en quelque sorte incontournable. Vous voulez vendre ou acheter un bien, il vous faut passer par Immoweb.

La personne qui se retrouve sur Immoweb à la recherche d'un bien, provisoirement définie par Immoweb et son dispositif comme "demandeur sur le marché immobilier" est-elle dès lors, comme le lecteur de Test-Achats, en mesure d'embrasser d'un seul regard l'ensemble du marché immobilier ?

Non. Pas de variable totalisatrice ici, mais tout un dispositif d'alignement, d'indexation, qui permet à l'utilisateur "de s'y retrouver" rapidement, de sélectionner presque sans effort l'ensemble des biens qui correspondent à ses critères. En quelques clics, il demande à voir un groupe de biens. Il peut désormais les classer (par prix, localisation...) les comparer entre eux, faire son choix. L'annonce de notre offreur est visible, oui, mais elle ne l'est plus dans le même espace : d'autres annonces semblables la côtoient, elles son pourraient-on dire mise en compétition.

Le demandeur, l'acheteur potentiel aidé par Immoweb peut se situer dans le segment de marché qui l'intéresse, mais il lui faut aussi situer le bien qui l'intéresse. En effet, ce n'est pas la maison convoitée qu'il a devant les yeux, c'est une description standardisée qui tout compte fait ne dit pas grand-chose sur ce que peut-être il va acheter. Il lui fallait d'abord un minimum de détails pour pouvoir se situer dans l'ensemble des offres que présente Immoweb et faire le tri de manière rationnelle, il lui faut maintenant plus de détail pour "se faire une idée" de la maison, voir si elle lui plaît ou si au contraire c'est une ruine sans intérêt. Voilà pourquoi un texte libre, plus détaillé, plus enjôleur aussi, accompagne souvent l'annonce standardisée, accompagné de photos présentant la maison sous son plus beau jour. Dispositif parmi des dizaines de milliers d'autres présents sur le site, qui vise à capter l'acheteur potentiel, à l'attirer.

Il reste au demandeur à situer le bien convoité dans son environnement "plus large". Où est-il situé ? Et comment passer de ces photos sur l'écran et de la description standardisée à la maison elle-même ? L'annonce présente toujours des coordonnées, coordonnées du lieu, coordonnées de la personne. Des coordonnées situent en associant. Il est possible de parler avec le vendeur en chair et en os parce que le numéro de téléphone présent dans l'annonce est associé de manière univoque avec cette personne. Par le biais du numéro *et du réseau téléphonique*, me voilà connecté au vendeur. Le code postal, le nom de la commune, de la rue, le numéro permettant par zooms successifs de situer la maison. Grâce à ces coordonnées, je peux revenir de l'annonce immatérielle, générale, trop peu située à la maison elle-même. Plus exactement, je vais pouvoir la situer sur une carte, et éventuellement m'y rendre, en voiture par exemple, à l'aide de la carte *ad hoc* et des panneaux routiers (qui jalonnent l'autoroute et les routes maintenues carrossables par l'administration) dont les inscriptions que je rapporte à la carte me permettent à tout moment de me situer. C'est l'alignement entre tous ces éléments qui permet à l'acheteur potentiel de circuler parmi les annonces, de passer du texte et des photos qu'il a sous les yeux, chez lui devant son ordinateur, à une maison située quelque part ailleurs. Cet alignement fait partie à part entière de ce que permet le classement et de l'instauration de nouveaux "territoires", de nouveaux espaces, de la domestication de l'espace par et pour certains types d'acteurs.

### **2.2.4 Aiguiller**

Le dispositif Immoweb médiatise la relation entre offre et demande sur le marché immobilier en représentant et les demandeurs et les offreurs. Il leur propose d'entrer dans certaines formes qui permettent certains calculs, rationalise en quelque sorte les rapports entre offre et demande, qui les coordonne. De cette manière, il représente en partie le marché, en offre une représentation. Limitant les possibles, augmentant la prévisibilité de l'action, il offre pourrait-on dire des voies de circulation à l'action, il l'encadre, la détermine en partie, mais la facilite, la standardise, la rend plus économe. Immoweb est aussi un dispositif de localisation. Il permet de localiser des offres, mais facilite aussi la relocalisation des personnes, offrant un espace de choix rationalisé et globalisé. Immoweb est un aiguilleur. Et Immoweb réalise en partie le marché immobilier, qui existerait moins et de manière plus locale sans sa médiation.

Les territoires qui veulent attirer des habitants ont, semble-t-il, à tenir compte d'un acteur supplémentaire. En plus des habitants eux-mêmes, il faut faire avec Test-Achats et maintenant avec Immoweb, qui contribuent à instrumenter et à aiguiller le choix des premiers.

## **3. PLANIFIER**

Nous allons maintenant poursuivre notre exploration en tentant de montrer qu'il y a de nombreux points communs entre ce que nous avons observé du classement de Test-Achats et du dispositif d'Immoweb et la planification stratégique.

### **3.1 DES COMMUNS STRATEGES**

Les territoires doivent avoir une stratégie, ils doivent savoir où ils vont. Mais comment amène-t-on les territoires à se doter d'une stratégie ? En faisant comme Test-Achats qui s'adresse aux villes, c'est-à-dire en mobilisant des forces pour agir sur d'autres. Mais en faisant comme Immoweb aussi, en proposant à différents acteurs de passer par son dispositif pour mieux rencontrer ses objectifs.

#### **3.1.1 Distribuer - contraindre**

On trouve sur Internet une annonce pour un colloque qui s'est tenu en 2005 à Montréal sur le thème "La compétitivité urbaine à l'ère de la nouvelle économie : enjeux et défis"<sup>9</sup>. En voici le texte.

---

<sup>9</sup> <http://calenda.revues.org/nouvelle5949.html>

À l'heure de la mondialisation, les régions métropolitaines se jaugent et s'observent, évaluent leurs atouts et leurs faiblesses afin de tenir leur place dans le jeu de la concurrence économique. Elles le font souvent par le biais de « ranking », outils hautement convoités et médiatisés. Certaines de ces villes sont en compétition entre elles, car elles connaissent très bien les retombées potentielles qu'une place dominante au sein de la ligue des villes de la nouvelle économie peut procurer. C'est pourquoi elles sont sans cesse contraintes d'améliorer leurs performances, engagées dans un processus continu d'innovations. Mais à quoi ressemblent ces villes? Peut-on vraiment les mesurer, les comparer? Comment se conjugue leur compétitivité dans la nouvelle économie et les atouts de leur soi-disant qualité de vie? Quels sont leurs modèles de gouvernance et de mise en marché pour attirer cette main d'œuvre à la fois hautement qualifiée et mobile? Quel avenir la nouvelle économie réserve-t-elle aux villes périphériques et aux régions?

Cette annonce aurait paru assez anodine et courante si nous n'avions fait ce détour par le classement de Test-Achats et le dispositif de médiation d'Immoweb. Le texte se présente comme un résumé rapide de la *situation globale*. Il fait la même chose que l'indice de Test-Achats, il représente une diversité de situation sous un seul "résumé" général. Comme dans les deux premiers cas que nous avons étudiés, la représentation se place entre nous lecteur et nos objectifs. Il nous permet de surplomber la situation. Il nous propose de plus un programme d'action explicite : suivre le fil des questions posées, examiner de plus près ce qu'il se passe. Il nous canalise dans certaines directions, nous invite à faire un détour par ces questions.

Mais il effectue le mouvement inverse de celui réalisé par Test-Achats. Celui-ci nous faisait passer de l'immersion dans la campagne, à une vision globale. Ce texte nous invite lui à passer de la vision globale aux détails. Cette vision globale dresse un tableau, réparti les rôles, les tailles, la force et la faiblesse. Intéressons-nous un instant à cette répartition des rôles.

On lit : *C'est pourquoi elles sont sans cesse contraintes d'améliorer leurs performances*. Le "c'est pourquoi elles sont sans cesse contraintes" réparti les rôles entre ce qui contraint et ce qui est contraint. La contrainte est une force qui agit. Qui est contraint ? Les villes, ou plutôt *certaines villes*, celles qui sont en compétition pour *une place dominante au sein de la ligue des villes*. Toutes les villes se jaugent et s'observent (...) afin de tenir leur place, mais seules certaines, qui connaissent très bien les retombées potentielles sont en compétition. Ce que ces villes cherchent, ce sont *les retombées*. Pour obtenir ces retombées, il faut *une place dominante*. Et pour obtenir cette place dominante, les villes sont *sans cesse contraintes*. C'est donc la recherche des *retombées* qui contraint les villes. Si vous voulez ceci, alors vous êtes contraint de..., vous devez en passer par... Mais que doivent faire les villes, par quoi doivent-elles passer, quel détour doivent-elles faire ? Elles doivent *sans cesse améliorer leurs performances*, par *un processus continu d'innovation*.

L'annonce dit ce que les villes veulent et ce qu'elles doivent faire pour avoir ce qu'elles veulent. Mais nous reconnaissons autre chose que nous avons bien repéré précédemment. Le texte parle de métropoles urbaines qui *jaugent, observent, évaluent*. Et de *ranking* aussi. Nous avons vu avec Test-Achats ce qu'il est nécessaire de faire pour produire un classement. Pour se jauger, s'évaluer, il faut construire un espace commun, une échelle, une métrique qui permette la comparaison et il faut effectuer un travail de désingularisation pour pouvoir emmener dans cet espace un peu de ce qu'on veut comparer. Le résultat est un tableau, une liste hiérarchisée qui en même temps est mobile, peut circuler, être reproduite, être diffusée. Un peu de ce qui serait sinon hors de sa portée est en même temps emmené chez chacun. La compétition est inséparable de ce travail. Comme pour le classement de Test-Achats, comme pour les petites annonces d'Immoweb, tant qu'il n'est pas réalisé, pas de compétition possible parce que pas de cadre commun. Ou en tout cas, il est beaucoup plus difficile d'identifier ses concurrents et de s'évaluer, ...

### 3.1.2 À l'heure de la mondialisation...

À l'heure de la mondialisation... C'est par ces mots que commence le texte. Quand c'est l'heure, c'est l'heure, il faut y aller... Le texte fait histoire. Il instaure un avant et un après. On ne dit rien de l'avant mondialisation, mais le fait est qu'aujourd'hui n'est plus comme avant. Le texte nous dit ce qui se passe à l'heure de la mondialisation. Bien plus, il nous dit ce qu'il *faut* faire. Il tente d'associer le plus solidement possible des éléments qui *solidaires* incitent le lecteur à tenir pour acquis, comme nécessaire, la relation de contrainte établie de proche en proche entre la mondialisation et la nécessité, l'obligation d'être performant et innovateur. Le lecteur est invité à suivre le texte d'évidence forte en évidence forte : qui peut ignorer la réalité de la mondialisation ? Qui peut nier que les villes *évaluent leurs atouts et faiblesses* ? Qui refusera d'être dans la ligue si ça lui est possible ?

Qu'est-ce qui est dit s'imposer et par qui ? Qu'est-ce qui est dit inéluctable ? Au nom de quelles forces parle celui qui énonce ? Parce que c'est toujours un "celui", qui énonce quelque part. Et il se fait toujours le représentant de forces auxquelles il va s'associer pour tenter d'incliner la trajectoire d'autres entités : la mondialisation, les retombées, la nouvelle économie, la ligue de villes... Mais ce que le texte mobilise pour incliner la trajectoire du lecteur est-il suffisamment fort ? *Mais à quoi ressemblent ces villes? Peut-on vraiment les mesurer, les comparer ?* lit-on dans le texte. Le doute est instillé, notre attention est attirée sur une possible faiblesse. Tout à coup certaines choses ne paraissent plus si évidentes

Certains énoncés très courants font de la mondialisation une force globale bien définie mais indépendante des actions de chacun, donc inassignable. Elle s'impose à tous, et *nous force* à... Elle nous surplombe et nous contraint. Or si on examine d'un peu plus près ce à quoi ce terme renvoie, on constate que la mondialisation est le résultat d'un travail ardu et de longue haleine de *généralisation*. Levée des barrières douanières, alignement des temps locaux sur un temps universel, normalisation des écartements des rails de chemin de fer, "harmonisation" des systèmes comptables, éducation, équivalences de diplômes, certification des produits, etc. Tout un travail patient d'alignement qui permet la circulation des biens et des personnes, de l'information, etc.

La mondialisation exige un travail énorme et permanent de mise en cohérence. Elle est quelque chose de concret en tout point, qui exige un important travail de maintenance. Les connexions doivent être établies et maintenues. Pour fixer les idées, demandons-nous qui de la Région wallonne et des communes est le plus petit et le plus grand, qui est l'englobant et l'englobés. La Région est, comme la mondialisation, partout locale, même les lois et principes qui "gouvernent" sont action. Il suffit de sortir sur le pas de la porte et d'essayer de voir la région wallonne. On ne voit que des bâtiments, une route, une plaque "Ministère de la Région wallonne". Elle est pourtant bien réelle, sa force n'est pas une illusion. Où se trouvent les lois, par exemple, sinon consignées dans des recueils, coordonnées, maintenues en ordre, localisées dans des tribunaux et des bibliothèques... Son action est globale, mais c'est parce qu'elle circule concrètement partout.

### 3.1.3 Faire faire un détour

L'annonce du colloque de Montréal propose au lecteur un détour par les questions qu'il pose : si vous voulez mieux comprendre ce qui se passe, si vous voulez augmenter vos chances dans la compétition, venez au colloque. Mais comment faire faire un détour à un acteur ? On l'a vu, en accumulant des forces.

En 2003 est publié par L'Harmattan "Le territoire stratégique : Nouveaux enjeux et clés de réussite du développement économique décentralisé". On lit en quatrième de couverture que l'auteur, Jacques Godron possède de multiples *diplômes* en Math-Physique, Sciences économiques, Science Po et ESSEC. Mais ce n'est pas qu'un théoricien bardé de diplômes et "déconnecté des réalités", il est "*à la fois concepteur et praticien*", et ce qui le prouve c'est qu'il l'a été "*au sein de collectivités locales, comme dirigeant d'entreprises, comme élu local, comme consultant*". Pour finir, on apprend qu'il est aujourd'hui *Consultant National*<sup>10</sup> chargé du développement territorial et de l'ingénierie de projets chez KPMG Secteur Public.

Le dispositif d'association que constitue "la présentation" de l'auteur lui donne de la force, l'autorise. En effet, *a priori* nous ne savons rien de l'auteur. Qui est ce Godron ? Peut-on s'appuyer sur ce qu'il écrit ? Est-il sérieux ? Le lecteur potentiel peut très bien se détourner du livre, le titre accrocheur peut ne pas suffire si on ne le pousse pas un peu plus. Voilà l'auteur associé à Science Po, à ESSEC, à KPMG Secteur Public. Autant d'institutions sérieuses dont on ne peut douter, et qui prêtent un peu de leur force à Jacques Godron. Mais tout ça est très bien, se dit le lecteur potentiel, mais n'est-ce pas encore une de ces nombreuses nouvelles théories trop générales et impraticables ? Non, nous dit le texte, rassurez-vous, Jacques Godron est *à la fois* concepteur et praticien, sa carrière le prouve : il n'ignore pas ce que signifie concrètement travailler au développement économique d'un territoire. Voilà le lecteur rassuré (certains lecteurs...), qui achète le livre et se plonge dans sa lecture. Une part de la force que Godron obtient de son association avec ces institutions, pour certaines vénérables, est maintenant transférée à son texte, le soutient. Le lecteur, certains lecteurs, ont été amenés à en passer par le texte, à se détourner de leurs objectifs immédiats pour pouvoir mieux les atteindre par la suite.

---

<sup>10</sup> Notez les majuscules.

Si le lecteur a encore des doutes sur la qualité de l'auteur, il remarquera en couverture que le texte est préfacé "par Michel ALBERT de l'Institut", qui lui aussi prête un peu de sa force, considérable, à l'auteur du texte. Si en effet vous doutez, sachez que Monsieur Albert et avec lui *L'Institut* apportent leur soutien à l'auteur et son texte. Les forces rassemblées concourent à incliner la trajectoire du lecteur potentiel, à modifier légèrement son programme en en passant par le texte. Mais par cette accumulation de forces, le dispositif interpose entre l'éventuel objecteur et son objectif toute une armée de diplômés, d'expérience, KPMG, Michel Albert, l'Institut... Autrement dit, Jacques Godron n'est pas seul. Douter de lui, c'est douter du reste aussi.

Proposer un détour à un acteur, c'est s'interposer, c'est se placer entre lui et ses objectifs, c'est être médiateur de son action. A quel détour invite donc Jacques Godron, par quoi propose-t-il au lecteur de passer ? Et qui sont ces lecteurs ?

### 3.1.4 Avoir un cadre

"Car si les territoires ne savent pas quoi faire, c'est qu'ils ne savent pas où ils vont..." (GODRON, 2003, p. 13)

Le fait est là : dès lors que l'on aborde des choix stratégiques, les chargés de territoire, à quelque niveau qu'ils soient, sont en panne. Non pas par manque d'imagination, ni d'intelligence, mais plutôt par l'absence de référentiel méthodologique, par l'inexistence d'un cadre d'approche et de résolution, ce qui explique la fragilité des solutions envisagées. (GODRON, 2003, p. 14)

À qui s'adresse Godron ? Aux *chargés de territoire*, à quelque niveau qu'ils soient. Que leur propose-t-il ? *Un cadre*. Mais pas un cadre théorique<sup>11</sup>, *un référentiel méthodologique, un cadre d'approche et de résolution*. Pourquoi ont-ils besoin d'un cadre ? Parce qu'ils *ne savent pas où ils vont*, et donc qu'ils *ne savent pas quoi faire*. Le cadre d'approche dit donc en même temps où aller et comment y aller. C'est "(...) *un guide pour l'action. L'action au sens le plus immédiat qui soit (...)*" écrit Michel Albert en fin de préface (GODRON, 2003, p. 11).

C'est bien l'enjeu : l'action. Quoi faire ? Sans cadre pas de choix stratégique, seulement de *fragiles* solutions. Pour savoir où l'on est, où l'on se situe, où l'on va, il faut un cadre. En effet, *les chargés de territoire*, sont "en panne" parce qu'ils n'ont pas de cadre. Et Godron, ou plutôt le livre de Godron, leur en fourni un. Un cadre ça s'obtient, ça se construit, parfois difficilement. Le travail de Godron a consisté à "*Rassembler les principes élémentaires et formaliser les outils de base auxquels pourraient se référer les "décideurs" de territoires (...)*" (GODRON, 2003, p. 15). En effet, un cadre n'est pas donné, sinon les "chargés de territoire" n'en seraient pas dépourvus. Il faut *rassembler* et *formaliser*. Nous avons vu précédemment que c'est ce que font Test-Achats et Immoweb. Rassembler en un même lieu des éléments auparavant dispersés et les mettre en forme pour qu'il soit ensuite possible de s'y référer. Nous avons vu que de cette manière, ils encadrent l'action, la canalise.

<sup>11</sup> "Penser le territoire est utile, le faire avancer l'est d'avantage. Analyser le territoire est intéressant, suggérer ce qu'il peut faire, c'est la question !" (GODRON, 2003, p. 13)

Comment se fait-il que sans cadre on ne sache quoi faire ? Parce que qu'on est immergé dans la situation, on n'a pas de vue d'ensemble. Ne voyant pas clairement et pas assez loin, le choix est incertain, les éléments trop nombreux, incommensurables. Il y a trop de possibilités : il faut donc limiter les possibles, faire le tri entre ce qui est important et ce qui est secondaire, entre ce qui compte, *ce qui entre en ligne de compte*, ce dont il faut tenir compte, d'une part, et ce dont on ne doit pas se préoccuper, ce qui n'agit pas, qui n'est pas assez fort pour m'influencer, ce qui ne compte pas, d'autre part. Cadrer c'est effectuer ce travail de tri, cette distribution. Si le cadre est assez fort, il encadre l'action.

Remarquons que Godron, modeste, ne propose pas LE cadre, mais UN cadre. Cela signifie-t-il qu'il y a plusieurs cadres possibles, plusieurs manières de se situer, d'encadrer l'action ? Cela signifie au moins qu'il y a plusieurs cadres *concurrents* en circulation. Parce que les cadres circulent, par voie de livres, de colloques, de séminaires, de formations... Les concepts aussi, les problématiques, les enjeux... En compétition les uns avec les autres...

On lit dans le Schéma de structure communale de Sprimont : "*Pour faire face à ces nouveaux défis, les communes se doivent d'acquérir une vision cohérente de ce qu'elles sont et veulent devenir*" (SSC Sprimont, p. 5 ). Notre univers s'est agrandi, et se peuple de nouveaux défis, de nouvelles forces et de nouveaux acteurs dont il faut maintenant tenir compte. Des territoires autrefois lointains sont maintenant proches, avec lesquels je me trouve maintenant en compétition. Des consultants me proposent d'en passer par leur cadre, soutenu en ça par KPMG et L'Institut. Je vais devoir faire des plans si je veux pouvoir résoudre mes problèmes...

## 3.2 PLANIFICATION STRATEGIQUE

### 3.2.1 Des circonstances à la prospective

On lit dans l'éditorial de la Lettre CPDT de mai 2006<sup>12</sup> :

Dès 1998, le Ministre de l'Aménagement du territoire, Michel Lebrun, proposait au Gouvernement la création de la Conférence Permanente du Développement Territorial. Sous ce vocable quelque peu hermétique se profilait une dimension nouvelle de la conduite du territoire en Wallonie: non plus une administration des circonstances mais une prospective de nos défis."

Ce petit bout de texte fait lui aussi histoire, marque une transformation, incite à abandonner les pratiques passés. Avec la création de la Conférence Permanente du Développement Territorial, une *dimension nouvelle se profilait*. On passe d'une situation à une autre, l'ancienne étant dévalorisée : avant, c'était *l'administration des circonstances*, maintenant *une prospective de nos défis*. C'est ce changement qui est important, et qu'avec la création de la CPDT on voyait se profiler.

<sup>12</sup> Lettre CPDT n°11, mai 2006. L'éditorial est signé par André Antoine, Ministre du Logement, des Transports et du Développement territorial.

Qu'y a-t-il donc qui fait problème dans *l'administration des circonstances* ? On le devine facilement à ce stade de notre parcours. Par "*circonstances*", on désigne des éléments d'une situation localisée, comme dans "les circonstances d'un accident". *Administrer les circonstances*, c'est traiter les événements de manière locale et de manière standard. Comment *l'administration des circonstances* pourrait-elle faire le poids face à *une prospective de nos défis* ? Avant, on était sans vision, à courte vue, on appliquait mécaniquement un traitement standard aux événements qui "surgissaient". Maintenant on cherche à regarder plus loin, on cherche à augmenter la portée de notre regard, à élargir notre vision, relevant loin devant nous les *défis* qui s'annoncent et s'offrent à nous. On a déjà rencontré ce mouvement à plusieurs reprises, ce passage du local au global, d'une situation où l'on est immergé à une situation où l'on surplombe. On était surtout dans un rapport à l'espace, on est maintenant dans un rapport au temps.

Mais on a vu qu'on ne passe pas "naturellement", ni simplement, du fouillis du singulier, des circonstances, à une vue surplombante, claire, d'ensemble, prospective... On a pour cela besoin d'outils, de dispositifs. Et ce sont ces dispositifs qui nous mettent en situation de dominer la situation, qui nous permettent de nous situer dans notre environnement, qui nous procurent un cadre. C'était le cas pour le classement de Test-Achats, pour le dispositif d'Immoweb, pour l'annonce au colloque de Montréal et pour le cadre de Jacques Godron. Dans tous les cas, pour obtenir ce résultat il faut rassembler et mettre en forme, amener un peu de ce qui est dispersé à l'extérieur sur un écran ou une feuille de papier. La représentation, le dispositif qui en résulte *s'ajoute* à ce qui était déjà là. Mais il nous invite aussi, nous incite à passer par lui, à faire le détour pour mieux rencontrer nos objectifs. Il vient se mettre entre nous et eux, incline notre action, mais aussi la canalise dans des formes plus générale, standardisées et prévisibles.

Mais revenons un instant sur la rupture avec ce passé stigmatisé par l'éditorial. Franck Cochoy nous propose dans un de ses livres une très intéressante histoire du marketing (COCHOY, 1999). On est au début du XX<sup>ème</sup> siècle, aux Etats-Unis. L'auteur parle des petites entreprises et de l'adoption progressive par elles des techniques gestionnaires des grandes entreprises. Il écrit :

Les petites entreprises ne passaient pas de l'obscurantisme aux lumières gestionnaires, mais d'une forme de petit commerce – indépendante et dispersée – à une autre, solidaire et coordonnée.

Cochoy transforme le mouvement. On ne passe pas de l'obscurantisme aux lumières, on passe d'une forme à une autre, dans ce cas d'une action dispersée à une action coordonnée. Ce changement s'explique pour l'auteur par la pression et l'influence exercée par différents acteurs, mais aussi par le fait que le savoir gestionnaire est saisi comme une opportunité par les associations de commerçants de créer un langage et des pratiques communs, et par là un monde commun, un collectif, des solidarités, une augmentation de leur force.

Quand est-il pour les communes et les démarches prospectives et stratégiques ? Nous ne savons trop ni d'où elles viennent ni où elles vont. Mais nous proposons de ne pas considérer qu'elles passent de l'obscurantisme aux lumières de la prospective et de la planification, mais plutôt que leur action est transformée par les sollicitations et contraintes de multiples acteurs, qui tentent de les amener progressivement à de nouvelles manières de faire.

### 3.2.2 Faire un plan – aménager

La planification stratégique<sup>13</sup> correspond, contre la "gestion à la petite semaine", à un effort d'anticipation et de maîtrise d'un avenir plus lointain et d'une meilleure coordination de l'action. Un exercice de planification stratégique a pour résultat de situer celui qui s'y applique dans un environnement plus large, peuplé d'acteurs plus nombreux et mieux identifiés. Il tente d'anticiper sur l'avenir qui, par définition, n'est pas encore là. Il y a tentative de "voir plus loin" dans le temps. L'acteur cherche à surplomber la situation, ce qui, dans le temps, implique de faire la différence entre ce qui ne changera pas et ce qui changera, ce qui changera vite et lentement, à distinguer les changements importants des secondaires. Ça implique aussi d'identifier les "causes" de ces changements ou absence de changement, d'identifier les forces qui contraignent et celles qui autorisent. Mais, aussi, l'acteur aura à mesurer sa force à celle des autres : peut-il les influencer, changer le cours prévisible des événements, se préparer à l'imprévisible, rendre les événements un peu plus prévisibles ?

Examinons ce que suggère le rapprochement de ces deux énoncés : "faire un plan de travail" et "aménager un plan de travail".

"Faire un plan de travail" c'est organiser un ensemble de tâches et d'éléments dans le temps, les faire se succéder de manière à parvenir à un objectif, un résultat pas encore là mais qui est plus ou moins clairement représenté. Quel intérêt y-a-t-il à consacrer du temps à une telle tâche ? Le plan de travail une fois réalisé sert de ligne de conduite sur laquelle l'acteur pourra ensuite s'aligner. Au lieu de chaque fois se demander ce qu'il doit faire ensuite, il n'a qu'à se référer au plan de travail pour savoir quelle sera sa prochaine tâche. Il a déplacé une partie de la tâche en amont et consacré une partie de son énergie à construire une *vision d'ensemble* des éléments entrant en compte, de la manière dont ils vont être combinés et de la succession des étapes à réaliser. On le sait, construire une vision d'ensemble consiste à amener des éléments épars en un même lieu.

Dans le cas de tâches routinières et largement prévisibles, le plan peut rester dans la mémoire de l'acteur : "Demain, après avoir été cherché les enfants à l'école, j'irai rapidement acheter une nouvelle paire de chaussures pour le plus petit, elles sont en mauvais état et ne dureront plus longtemps". Mais dans beaucoup de cas, l'acteur ne peut pas faire confiance à sa mémoire. C'est pourquoi il déplace le problème et fait prendre en charge par des objets, plus stables, une partie du travail. Il écrira sur un bout de papier, par exemple, ou mieux encore on consignera dans un *agenda* les tâches à réaliser aux dates correspondantes. Il réalisera des plannings et des organigrammes, des process de fabrication, des méthodologies...

---

<sup>13</sup> ...ou la gestion stratégique, ou les démarches prospectives... Bien qu'elles soient bien distinctes les unes des autres, opérer une distinction de nature entre ces différentes pratiques ne nous aiderait pas dans notre propos qui est au contraire de rendre visible certains traits communs entre différents dispositifs, différents mouvements.

L'action est dès lors transformée. Pour savoir ce qu'il y a à faire aujourd'hui et à quelle heure, il faut désormais en passer par l'agenda. Parmi l'ensemble des choses qu'il a à faire dans la journée, l'acteur devra sélectionner ce qu'il inscrira dans l'agenda, qu'il y consigne fidèlement et systématiquement ce qui doit y être consigné, qu'il s'y réfère sans faillir tous les matins, à la bonne page (que donc il connaisse avec certitude la date du jour, ainsi que l'heure) de manière à "recopier" dans sa mémoire ce qui y est inscrit. On reconnaît ce mouvement de mise en relation, de rapprochement, décrit plus haut concernant Test-Achats et Immoweb.

L'action a été redistribuée. L'agenda en prend en charge une partie, mais de nouvelles contraintes apparaissent pour l'acteur. Il doit maintenant se discipliner et s'aligner plus étroitement sur d'autres dispositifs : toujours avoir un stylo-bille qui fonctionne, toujours avoir sur lui son agenda, connaître la date du jour, et l'heure... Mais ce dispositif augmente aussi ses capacités de coordination, lui permet d'anticiper beaucoup plus, augmente sa portée temporelle. Il est possible de prendre une date de rendez-vous éloignée dans le temps, à telle heure et tel endroit. Planifier suppose un environnement stable, prévisible. Planifier c'est *compter sur...*, c'est s'appuyer sur ... sans que ça ne cède, sans que ça nous lâche. On doit pouvoir compter sur la fidélité des éléments sur lesquels on s'appuie, on doit pouvoir leur faire confiance. D'où le recours aux objets.

"Aménager un plan de travail" c'est disposer des objets en vue de la réalisation d'une tâche, de manière à ce qu'ils soient facilement accessibles au moment où on en a besoin. On perçoit le même rapport à l'avenir, la même manière de surplomber, de rassembler, d'organiser que quand on fait un plan de travail. Les deux semblent différents : aménager un plan de travail, c'est disposer des objets pour soutenir la tâche qu'on va réaliser; quand on fait un plan de travail, ce sont des "idées" qu'on manipule. Pourtant, dans les deux cas on dispose, on agence, on articule, on associe. Disposer des objets ou des outils sur un plan de travail, c'est déléguer à l'agencement des objets dans l'espace une partie de la tâche projetée. On dispose à portée, facilement accessible ce dont on aura besoin souvent ou tout de suite, et on écarte ce qui viendrait perturber les mouvements ou encombrer l'espace. Un agencement dans l'espace est donc destiné à soutenir l'action : on rassemble en un même lieu et de manière coordonnée ce qui la rendra possible ou la facilitera. L'agencement des objets facilite l'action parce qu'ils contribuent à la canaliser. Il détermine donc en partie l'action future.

Organiser des piles de papiers sur un bureau ou les classer dans des armoires est une manière de déléguer à des objets et des agencements spatiaux un travail de mise en ordre, de mise en forme et de mémoire. Mais ce travail engage toujours l'avenir. Plus on a de documents et de classeurs dans ces armoires, indexés par des fiches, elles-mêmes réunies dans un tiroir et classées, auxquelles il sera nécessaire de se référer pour localiser les quelques feuilles qui m'intéressent, etc. plus il est difficile de revenir dessus et de le défaire. Le dispositif contraint notre action ultérieure. Il nous libère de la tâche qui serait toujours à refaire, de fouiller parmi l'ensemble des documents en désordre, il réifie en quelque sorte la situation. Mais son inertie contraint notre action future, et ce d'autant plus que le dispositif est intégré à d'autres dispositifs et cours d'action en tant qu'élément.

On considère d'ordinaire que toute l'action est dans l'agent, qui range et ordonne idées ou objets, et qui ensuite exécute l'action, se met en mouvement. Mais l'aménagement de l'espace, comme le plan, prépare l'action, la soutient, la contraint, est aussi une médiation de notre action. Comme le savent les aménageurs du territoire, il est difficile de revenir sur ce qui a été fait parce que c'est fait en "dur". La matière est plus durable et plus contraignante que les idées. Elle est aussi un acteur dont il faut tenir compte...

Dans les deux cas que nous venons d'évoquer, il y a rapport à l'avenir, dans les deux cas il y a préparation de l'action, dans les deux cas il y a association d'éléments divers pour les faire concourir à un même but. Dans les deux cas il y a contrainte : ce qui a été fait l'a justement été en vue de déterminer notre action, de la canaliser. Les deux cas sont différents en ceci que le plan de travail est moins contraignant que l'espace aménagé qui a recours aux objets, à la matière, pour canaliser l'action.

Comment passe-t-on d'une liste de tâches, d'un plan de travail aménagé, à un document comme un schéma de structure communal ou comme le SDER ?

### **3.2.3 Changer d'échelle**

Qu'est-ce qu'une commune ? C'est un acteur dirons-nous. Quelle différence entre une commune et une personne qui réalise une liste de tâches ? Pas de différence de nature, en tout cas. La commune qui planifie est confrontée aux mêmes problèmes que l'individu planifiant. Il s'agit pour elle d'assembler en un même lieu et d'articuler différents éléments en vue d'un but unique, de savoir sur quoi elle peut compter pour y parvenir, d'inclure ce qui n'est pas encore là. Il s'agit pour l'acteur qui planifie de rendre la situation aussi simple que s'il réalisait une simple liste de tâches, que s'il n'avait qu'à organiser un plan de travail en vue d'une tâche qu'il connaît bien.

La planification stratégique consiste à changer d'échelle. C'est faire le même mouvement que celui que proposent Test-Achats, Immoweb, Jacques Godron... Changer d'échelle spatiale : là où l'on était trop immergé dans la situation, il faut surplomber, embrasser du regard une grande étendue. Changer d'échelle temporelle : où l'on était immergé dans le temps, où l'on ne voyait pas assez loin, il faut amener ici, en un même lieu, ce qui est à venir.

Le plan, le schéma, amène dans une pièce, en un lieu, dans un document, un ensemble de chose que sinon on ne peut embrasser du regard, que sinon on ne peut dominer. Mais à ce titre, et comme pour les premiers cas examinés, on perd un peu de ce qu'on y amène. On n'a pas la qualité de vie en ville mais un indice. On n'a pas des maisons devant soi mais des petites annonces. On détourne son regard pour mieux atteindre son objectif. On n'a pas un territoire, mais un schéma, et pour constituer ce schéma, pour avoir un représentant du territoire, on associe dans le plan, le texte, des représentants des nombreux acteurs et forces qui parcourent ce territoire.

### **3.2.4 Associer - connecter**

Comme l'annonce du colloque de Montréal, un schéma stratégique, un plan, associe différentes entités et distribue les rôles. Mais ces entités ne sont pas présentes "en chair et en os". Comme nous l'a montré le classement de Test-Achats, ou l'étude du site d'Immoweb, représenter consiste à n'emmener dans un espace qu'un peu de ce qu'on veut représenter, à faire taire pour mieux faire parler.

Prenons le Schéma de structure de la commune de Sprimont et reportons-nous à sa première partie. On y trouve, conformément à la volonté du législateur<sup>14</sup>, un exposé de la situation existante de droit et de fait, ainsi qu'un rapport d'analyse de la situation existante "sous l'angle" démographique, socio-économique, physique, géographique et écologique.

Les rédacteurs du document n'ont pas parcouru à pied la commune de Sprimont, comptant les personnes selon leur sexe et leur âge, sondant le sol pour en déterminer la nature. Ils n'ont pas survolé en hélicoptère le territoire de la commune pour la photographier et en établir les plans et la situation géographique, ils n'ont pas fait de porte-à-porte et interrogé chacun sur ses revenus et leur évolution. La chose serait extrêmement consommatrice en travail et en temps, et les résultats peu fiables au regard de ce que les données rassemblées par des démographes, des géographes, des économistes... peuvent fournir. C'est à ces institutions qu'ont fait appel les rédacteurs du document, les nombreuses références en témoignent, qui orientent le lecteur vers d'autres textes, études et statistiques, qui renvoient elles-mêmes à d'autres textes, à des méthodologies, à des diplômes, etc. Mais qui renvoie aussi à des unités de mesure standardisées (mètre, année, euro, ...), à des administrations...

Des pédologues parlent des sols, des démographes de la population, des géographes de la situation de la commune, etc. Les praticiens de ces disciplines produisent le même type de résultat final que Test-Achats : des résumés, des abstractions, des vues d'ensemble qui parlent fidèlement à la place de la multiplicité devant laquelle ils se placent. Mais ils le font plus *durement*<sup>15</sup>. C'est le métier des démographes de s'assurer que les populations seront représentées au mieux que, à travers leurs dispositifs, ce n'est pas eux, les démographes, qui parlent, mais bien les populations dont ils sont de fidèles porte-parole, et qui sans leur pratique serait invisible dans son ensemble. Sans leur travail en effet, on ne percevrait que des changements locaux et subjectifs, on n'aurait que des impressions.

Reprendre, dans un Schéma de structure communale par exemple, les données démographiques des démographes, c'est prendre un peu de leur force et leur en prêter un peu. À l'aide des démographes, on met un peu de la population avec soi. Grâce aux pédologues, on s'associe aux différents sols. Voilà qu'on les réunit dans un même espace, on les associe dans un projet. En échange, le détour par la démographie et les démographes, la pédologie... et ceux qu'ils représentent, leur donne un peu plus de force, un peu plus de résistance, un peu plus d'inertie, parce que leurs productions et leurs dispositifs entrent un peu plus dans la composition des situations, des cadres, des groupes, de nos destinées...

---

<sup>14</sup> Le CWATUP prévoit en son article 254 qu'un schéma de structure *pour être complet*, doit être composé de deux documents. Un document portant sur la situation existante et son évaluation, et un document d'options comprenant notamment les objectifs d'aménagement, les plans d'affectation et une liste des actions et moyens. Penchons nous sur le premier document doit contenir un exposé cartographique de la situation existante de fait et de droit et "un rapport d'analyse de la situation existante, énonçant les contraintes, déficiences et potentialités du territoire concerné, notamment sous l'angle démographique, socio-économique, physique, géographique et écologique". Notons en passant que l'existence même du SSC de Sprimont témoigne de sa conformité à la volonté du législateur. Le droit est une manière de contraindre et de performer.

<sup>15</sup> En principe du moins...

Voilà que la commune, sur laquelle on n'avait que des impressions subjectives et locales, sur laquelle on n'avait pas de vue d'ensemble, devient plus générale, plus globale. Elle a maintenant une démographie, une pédologie, une situation économique, une histoire, une situation politique, une structure du bâti. Le document établi des connexions à toutes ces disciplines, à tous ces lieux, instituts, universités etc. Il est donc un carrefour qui réunit, associe par le biais d'un grand nombre d'institutions, les acteurs et les forces que chacune elles représentent. Ce mouvement permet à la commune de se "cadrer", "définir la situation", lui permet de savoir de quoi elle est faite.

### **3.2.5 Accumuler en un lieu et aligner**

Le schéma de structure, le plan stratégique, ses objectifs, la liste des actions prévues et des moyens, leur phasage, ... sont utiles s'il informe la situation. Si, comme la liste de tâches, il contribue à la réaliser. Un schéma en même temps décrit et met en forme ce à quoi il réfère. C'est en même temps une représentation et un guide qui contraint. Mais pour que le schéma contribue à piloter le territoire, pour qu'il agisse, il faut qu'il soit connecté à ce à quoi il réfère. Il faut qu'il commande ce qui se passe sur le territoire.

Il est déjà bien connecté aux existences qui le peuple par le biais des institutions qui chacune représente certains types d'acteurs et de forces. À la lecture du schéma, on sait grâce aux citations et références que les représentants représentent bien, qu'on peut faire confiance en ce qu'ils disent. Mais comment agir sur tous ces êtres et forces qui peuplent le territoire. Comment le façonner ?

Qu'est-ce qu'il faut faire pour piloter quelque chose ? Il faut y être relié par toute une série de "fils" à travers lesquels circulent mes injonctions. Il n'y a pas de différence de nature entre le pilotage d'une voiture et celui d'un territoire. La différence, et elle est de taille, est que les fils, les canaux par lesquels passent les injonctions sont moins sûrs, les chaînes plus longues et plus nombreuses, les prises moins assurées, dans un cas que dans l'autre.

Piloter implique d'accumuler en un lieu des intermédiaires de mon action qui la transporteront fidèlement. Quand, assis sur le siège de mon véhicule, j'appuie sur telle pédale, le véhicule accélère. Que se passe-t-il, qui va de mon cerveau aux roues du véhicule en contact avec le revêtement de la route. La plupart d'entre nous n'en a qu'une vague idée, et le rédacteur de ces lignes fait partie de ceux-là. On sait vaguement qu'il y a des câbles, des valves, joints, pistons et autres engrenages qui sont assemblés et qui, solidaires, me permettent d'être un conducteur qui décide d'accélérer ou de ralentir. Je dois traduire ma volonté d'accélérer par un mouvement calculé de mon pied sur la pédale. Ce mouvement se traduit lui-même par une augmentation de la quantité d'essence qui parvient au moteur, qui se traduit par une augmentation de la vitesse de rotation des roues. Qui du fait de leur adhérence sur la route se traduit par une augmentation de la vitesse du véhicule.

Bien que cette chaîne d'intermédiaires soit solide, elle est susceptible de faillir, les éléments peuvent sortir de leur alignement, échapper à notre contrôle et retrouver une forme d'indépendance nocive... Qu'un câble lâche, et voilà que mon pied écrase en vain la pédale d'accélérateur. Qu'un joint soit trop vieux et fuie, et voilà que l'équilibre du système est compromis et qu'une pièce trop sollicitée casse.

Piloter signifie agir sur des états, associer, aligner les acteurs (humains ou non humains), les solidariser de telle manière qu'ils concourent à mon but. Pour cela, il est toujours nécessaire de faire obstacle à ce qui désaligne les éléments de mon dispositif : des pédales bien placées de manière à ce qu'une personne *standard* puisse les atteindre sans difficulté, une essence sans *impuretés* qui viendraient s'accumuler dans d'étroits conduits et en couper la circulation, des pneus à clous pour agripper la glace et éviter les glissades...

Pour "piloter" une commune, il faut être connecté de la même manière, avoir des prises. Il faut pouvoir agir, d'un bureau, sur un espace plus large, sur tout un territoire. Vaste entreprise ! La quantité d'acteurs qu'il y a à aligner est proprement considérable. Ils ne sont pas aussi dociles qu'un morceau de métal qui se laisse, sans trop protester, lier fermement à une courroie en caoutchouc. On ne peut d'ailleurs les traiter durablement de la même manière, les humains surtout. Ils protestent, arrêtent de travailler, se mettent en grève, font des gripes ou des dépressions... Et puis, ils augmentent sans cesse en nombre, un des derniers arrivés étant l'environnement, avec qui nous devons aujourd'hui faire, semble-t-il, et qui réclame notre attention.

Pour mieux comprendre ce qui rend possible le pilotage d'une commune ou d'un territoire, entrons dans le bureau du service urbanisme d'une petite commune wallonne<sup>16</sup>. On y trouve un bureau encombré de documents, sur lequel repose un écran d'ordinateur. Dressées contre des murs, des étagères encombrées de classeurs. Affichée sur un autre mur, une carte de la commune reprenant sur un fond cadastral les zones du plan de secteur telles que précisées par le Schéma de structure de la commune. On y trouve aussi quelques briques et échantillons de tuiles et revêtements divers. Et bien sûr, le conseiller lui-même, sans qui le dispositif, le centre de contrôle, ne serait pas complet.

---

<sup>16</sup> Nous en profitons pour remercier chaleureusement ceux qui, dans les trois communes que nous avons visité à l'occasion de cette recherche, nous donnés un peu de leur temps et tentés de nous transmettre un peu de leur savoir et de leur expérience. Que les secrétaires communaux des communes de Gesves et Saint-Ghislain, les conseillers en aménagement du territoire des communes de Gesves et Vaux-sur-Sûre, et "l'Appui technique" du programme Leader + de la commune de Gesves soient ici remerciés. Nous n'oublions pas les représentant des communes de Vaux-sur-Sûre, de Mons et de Liège, le conseiller en aménagement du territoire et logement de l'Union des villes et communes wallonnes et l'inspecteur général de la Direction de l'aménagement et de l'urbanisme de la Région wallonne qui ont, par leur présence, fait de la table ronde sur les stratégies d'attractivité des communes wallonnes organisée en septembre 2007, une matinée riche en réflexions et en enseignements.

Dans son bureau converge un certain nombre de fils qui lui permettent de "piloter" en partie la commune. Ces fils sont composés d'acteurs divers parmi lesquels viennent d'abord à l'avant-plan les textes légaux, plans et formulaires : le bureau du conseiller en est encombré. Mais, on l'a vu, on y trouve aussi des briques. Que viennent faire là ces briques ? Elles contribuent à garantir l'alignement des maisons réelles sur les maisons représentées dans le Schéma de structure de la commune. Le Schéma de structure définit un certain nombre d'aires qui précisent certaines zones du plan de secteur auquel appartient la commune, en définissant un certain nombre de règles urbanistiques générales qui doivent y être respectées. Le Schéma de structure renvoie au Règlement communal qui développe et complète ces règles. Ensemble, ces textes et cartes ciblent déjà précisément l'action des acteurs, communes, fonctionnaires, particuliers, architectes. Mais la contrainte, l'injonction dont on veut qu'elle soit en prise sur les actes de ces acteurs ne les informe pas assez. La description textuelle n'est pas suffisamment univoque, ne permet pas de bien passer du texte à la brique.

On rajoute donc un acteur. L'échantillon de brique, qui représente le matériau, la couleur, la texture de la brique décrite dans le RCU permet d'améliorer l'alignement entre le texte du RCU et les actes des bâtisseurs, par le biais du bureau du conseiller en aménagement du territoire.

On a donc de l'information qui remonte et des injonctions qui redescendent (LATOIR, 1998) par le truchement d'acteurs humains et non humains, du centre de contrôle qu'est le bureau du conseiller en aménagement du territoire vers les terrains et constructions. Les injonctions ne circulent pas que de manière textuelle ou planologique, par le biais de "symboles". Les spécimens de brique rassemblés dans le bureau du conseiller en aménagement en témoignent. Le plan ou le schéma est connecté à d'autres éléments comme des cartes, des poteaux indicateurs, des organigrammes, des applications informatiques etc. Avec des bonnes connections, on peut enchaîner les médiateurs pour en faire des intermédiaires, pour produire un maximum d'effet avec un minimum de forces : donnez-moi un levier suffisamment long...

Le pouvoir ne peut-il être qu'au centre ? En tout cas, le pouvoir nécessairement correspond à une capacité de centraliser dans ses mains un maximum de leviers. C'est du centre qu'on contrôle le mieux une étendue, on voit dans toutes les directions, on accède à tous ses points le plus rapidement possible. En termes d'accès aux ressources, le centre se trouvera et se placera au point de convergence du plus grand nombre possible d'axes de pénétration, voies rapides, aéroports, réseaux à haut débit, bibliothèques, etc.... Le centre est-ce qui est le mieux irrigué. Comme lieu à partir duquel un contrôle s'exerce, il travaille sans cesse à optimiser ses connections et rapports avec son environnement. C'est vrai pour les diverses formes de représentation que nous avons rencontrées dans cette exploration. Elles rassemblent et concentrent dans l'espace de la feuille. Ces représentations contribuent à mettre d'autres acteurs éloignés à portée d'un acteur qui sinon en serait déconnecté.

## 4. ÊTRE ATTRACTIF

Nous avons récolté de nos précédentes explorations un certain nombre d'éléments qui nous permettent d'aborder la question de l'attractivité sans trop nous laisser impressionner ni par les discours qui essaient de nous convaincre que "hors attractivité, il n'y a pas d'avenir", ni par ceux – plutôt rares d'ailleurs – qui tentent de démontrer le contraire.

Nous allons ici quelque peu contourner la notion d'attractivité, définie habituellement comme correspondant à la capacité d'un territoire à attirer et retenir activités et résidents. Elle a selon nous le défaut de "cacher le paysage" en attirant l'attention sur les propriétés de la chose qui attire plutôt que sur ce qui se passe quand il y a "attraction" : qui attire, quoi, comment, avec quel succès ? Qu'est-ce qui attire dans d'autres directions ? Qu'est-ce qui pousse, qu'est-ce qui tire ? Nous avons déjà rencontré ces questions et ces termes. Nous avons parlé de "faire faire un détour", "d'incliner les trajectoires", d'inciter, de contraindre, d'éviter, etc.... Ces termes et le contenu que nous avons essayé de leur donner devraient nous permettre de déplacer légèrement le sens qu'on donne à "attractivité".

### 4.1 ATTRACTIVITE ET EQUIVALENCES

Revenons brièvement à nos premières explorations. Quand nous avons examiné l'enquête de Test-Achats, nous avons constaté que leur représentation revient à créer un espace d'équivalence dans lequel les villes sont rendues comparables. Cet espace - très concret en somme, puisqu'il tient sur les pages d'un magazine - permet au lecteur de surplomber ce dans quoi il était auparavant immergé. Le classement a pour effet de valoriser les villes de haut de tableau et de dévaloriser celles de bas de tableau, contribuant par là à diriger les personnes vers les premières et à les dissuader quelque peu de se porter vers les secondes. Les villes du haut du classement sont dès lors un peu plus attractives, et celles du bas un peu moins.

On voit ici que si les qualités et défaut des villes sont bien concernés par le classement, ils ne sont pas seuls à déterminer les mouvements des personnes. Qu'est-ce qui exerce la force d'attraction, qui attire ? Les villes évidemment, mais aussi la création de Test-Achats qui, mettant les villes en compétition en créant une arène où elles seront mesurées les unes par rapport aux autres, et en rendant compte de l'issue de la bataille, exerce une force sur les personnes. Mais ce n'est que si le classement est *en prise* sur ce qui anime les personnes qu'il produira cet effet, et qu'elles se porteront plutôt vers telle ville que telle autre. En effet, le classement vient se placer entre les personnes et leurs objectifs, qu'il tente d'exprimer et de faciliter. Le classement selon la qualité de vie traduit ce que veulent les lecteurs de Test-Achats et traduit ce que sont les villes.

Mais s'agit-t-il bien des villes ? Pas vraiment, on l'a vu au début de ce texte : Test-Achats représente les appréciations des habitants des villes qui eux-mêmes, en portant une évaluation sur la ville (aidés en cela par Test-Achats), représentent leur ville.

Le dispositif d'enquête fait équivaloir les villes, mais aussi les habitants participants à l'enquête. En effet, le "poids" de chaque participant dans l'appréciation finale est strictement identique, à tel point qu'une fois les évaluations émises par chacun sous forme d'une cote sur dix associée à un thème, on peut oublier le participant en chaire et en os et ne conserver que la série des appréciations équivalentes à toutes les autres<sup>17</sup>. Le dispositif de Test-Achats fait donc équivaloir les villes en s'appuyant sur la possibilité de faire équivaloir ses habitants. Autrement dit, il n'y a du point de vue du classement qu'un habitant, qu'une qualité de vie, qu'une ville...

## 4.2 VALORISER LE TERRITOIRE

Les territoires sont représentés, des dispositifs et des acteurs contribuent à réaliser le marché. Mais que font les territoires ?

On trouve sur Internet la description d'une formation proposée en 2007 par AgroParisTech. Elle est intitulée "La démarche marketing au service du développement territorial"<sup>18</sup>. Voici sa description :

Les territoires de projets (...), sont en concurrence forte pour attirer de nouvelles activités et de nouveaux actifs. Ils mettent en œuvre des politiques de promotion qui souvent trouvent assez rapidement leurs limites. La démarche de marketing territorial, déclinaison du marketing commercial adaptée aux spécificités du « produit territoire », peut aider les porteurs de projets de développement local à différencier leur territoire pour renforcer son attractivité et présenter une offre d'accueil adaptée aux besoins des candidats à l'installation. Il convient donc d'analyser et de préciser dans quelles conditions la démarche marketing et les outils qu'elle mobilise peuvent s'envisager, pour un territoire défini comme un espace de projets à réaliser et comme une communauté humaine en devenir.

En effet, pas de marketing territorial sans "produit territoire" et sans "marché des territoires". On reconnaît à nouveau qu'un détournement est proposé aux territoires et que les rôles sont distribués. Vous êtes en *concurrence forte*, vos politiques de promotion *trouvent rapidement leurs limites*, le marketing territorial peut vous aider. Mais ne vous inquiétez pas, nous tenons compte du fait que le "produit territoire" n'est pas un produit comme les autres.

---

<sup>17</sup> Les sociologues critiques souvent, à juste titre me semble-t-il, le postulat selon lequel chacun donnera le même contenu à l'expression "qualité de vie" ou "logement", et le postulat selon lequel la tâche qui consiste à rapprocher un nombre d'un ensemble d'expériences et d'impressions est non problématique et sera toujours réalisée de la même manière par chacun. Les réflexions menées jusqu'ici laissent entrevoir que la possibilité de faire équivaloir les personnes dépend de l'appui sur des compétences plus ou moins largement partagées et des formes plus ou moins générales, compétences et formes dont la généralité est liée à un travail de généralisation.

<sup>18</sup> [www.agroparistech.fr—spip.php](http://www.agroparistech.fr—spip.php)

Mais comment formater cette *communauté humaine en devenir* pour qu'elle puisse se donner comme un produit ? Nous avons appris qu'un marché, pour exister, doit être patiemment mis en forme, réalisé, de manière à rassembler dans un espace – celui de la feuille ou des rayons d'une grande surface - l'ensemble de ce sur quoi portera le choix, afin que l'on puisse l'embrasser du regard et le parcourir. Les éléments mis en forme, les produits produits par leur mise en forme, mis en équivalence, sont dès lors en compétition sur ce sur quoi ils diffèrent. Le travail de différenciation sur lequel insiste la présentation de la formation d'AgroParisTech, qui doit *renforcer l'attractivité* du territoire, est intimement lié à ce travail préalable de mise en équivalence. Insistons ici sur le fait que ce travail de mise en équivalence n'est pas purement idéal, n'est pas un artifice. Il faut que les territoires se prêtent suffisamment à cette mise en forme. On peut comparer "des poires et des pommes", sans relever leurs différences importantes, mais à nos risques et périls : quelqu'un peut venir qui relèvera ces différences pour rendre impossible la comparaison. De plus les territoires sont produits et se produisent. Le travail de mise en équivalence dans l'espace de la feuille demande des prises sur ce qui est représenté : les villes existent et il est accepté par tous qu'elles aient des points communs et peuvent être comparées. Elles ont des points communs du fait notamment de l'important travail de mise en forme dont elles sont le produit. Elles sont constituées de la concentration dans un espace réduit d'un nombre important de constructions, sont façonnées par une opposition et une complémentarité entre des espaces dites "publics" et des espaces dits "privés", sont aménagées pour accueillir des habitants en grand nombre, et des voitures en nombre non moins important; sont traversées de multiples réseaux distribuant électricité, gaz, téléphone, voitures... etc....

Les territoires sont donc mis sur le marché. Mais qui sont les acheteurs, où sont les consommateurs de territoire ? Le texte nous les présente : les territoires sont *en concurrence forte pour attirer de nouvelles activités et de nouveaux actifs*. Il affirme que la démarche marketing *peut aider les porteurs de projet à (...) présenter une offre d'accueil adaptée aux besoins des candidats à l'installation*. Il s'agit là de mettre l'offre en forme, et donc le produit, il faut qu'il soit "adapté aux besoins" des candidats. C'est en effet toujours le problème : comment amener les candidats à l'installation à se porter sur mon territoire plutôt que sur un autre, ou mieux, comment inciter un acteur à se délocaliser, dès lors que cet acteur est mis en forme de multiples manières comme entité qu'on ne peut forcer, mais qu'on doit séduire, et dont les capacités de choix sont instrumentées et développées par de multiples dispositifs ? Il faut déterminer ce que ces entités que je veux attirer veulent, et leur offrir, ce qui signifie notamment façonner le territoire en référence à ceux qu'on veut attirer.

Remarquons que le texte met en scène une difficulté qui tient à la définition du produit. En mettant d'abord "produit territoire" entre guillemets, pour attirer l'attention sur le fait qu'il existe une difficulté dans la dénomination, en rassurant ensuite le lecteur sur le fait qu'il en est tenu compte et que la démarche marketing doit y être adaptée. En donnant ensuite une définition du territoire comme *espace de projets et communauté humaine en devenir*. Parce que les candidats à l'installation, qui se présentent comme des acheteurs du produit territoire, comme faisant un choix rationnel correspondant à leurs besoins, se transforment une fois installés en membres d'une communauté humaine *en devenir*. Le territoire, comme les candidats à l'installation, ont au moins chacun deux facettes : acheteur du produit territoire et membre d'une communauté, produit et communauté. Comment une communauté humaine peut-elle être mise sur le marché ? Nous explorerons un peu plus avant cette question dans le prochain chapitre, lorsque nous nous intéresserons au travail de composition du collectif qui sous-tend l'entreprise et la pratique du développement territorial.

### 4.3 CE QUE VEULENT LES RESIDENTS

On l'a vu, on ne peut faire violence aux résidents<sup>19</sup> pour les forcer à s'installer sur un territoire donné et à y rester. Par contre on peut inciter, faciliter, encourager, séduire, orienter, attirer... et aussi empêcher, interdire ou soumettre à conditions. Que sont et que veulent ces résidents, à quoi "fonctionnent-ils" ? Les développeurs ne sont pas sans idées sur la question :

"L'attractivité résidentielle, c'est entre autres la qualité du cadre de vie. L'accessibilité routière et par les transports collectifs, la sécurité, l'environnement, la convivialité des espaces publics, le patrimoine naturel et bâti... sont, avec le logement, autant d'éléments d'un cadre de vie capable d'attirer ou de retenir des résidents. C'est aussi le socle sur lequel peut se construire l'attractivité touristique." (Lettre CPDT n°11, p. 8)

Ce qui fait la *qualité du cadre de vie*, en tant qu'élément de l'attractivité résidentielle, est énuméré dans ce numéro 11 de la Lettre de la CPDT. Qu'est-ce qui attire les gens ? *L'accessibilité* d'abord : ils sont supposés ne pas aller de bon gré là où l'on ne va pas facilement, ils veulent pouvoir se déplacer facilement, sans y consacrer trop de temps et d'énergie. La *sécurité* ensuite : les gens ne veulent pas que leur intégrité physique et leurs biens soient mis en péril, et n'entendent donc pas s'installer en un lieu où ils ne seraient pas assurés. *L'environnement* (il faut sans doute entendre par là "environnement naturel") : les gens veulent être entourés de nature, pas trop cependant. La *convivialité des espaces publics* : les gens veulent des espaces publics où l'on se sente bien, qui génère une atmosphère agréable, qui leur fassent considérer les autres habitants des lieux non comme de simples usagers ou, pire, comme une menace, mais plutôt comme des convives à un même repas. Le *patrimoine naturel et bâti* : les gens aiment les choses anciennes, pourvu qu'elles soient belles. Le *logement* : il faut que le logement disponible soit de qualité. On trouve plus haut dans la même lettre de la CPDT d'autres éléments : *offre sociale et sanitaire, réseau scolaire, politique culturelle, identité*... Tout ce qui est considéré aujourd'hui comme constituant les aspects importants de la vie et sur lesquels les pouvoirs publics ont une prise, aussi ténue soit-elle, entre en ligne de compte pour l'attractivité.

Dès lors que les personnes sont mobiles et susceptibles de se délocaliser à tout instant, il faut donc leur assurer les meilleures conditions de "nichage" pourrait-on dire, par rapprochement avec les mœurs des oiseaux. Ce rapprochement n'est pas fortuit. Il existe en effet différentes espèces d'oiseaux, qui ont des mœurs différentes et ne goûtent pas le même type d'environnement. On peut en voir une illustration dans les politiques qui visent à développer un certain type de logement, du logement "social" par exemple, ou du logement "moyen". Il s'agit par là d'attirer certains types de résidents de préférence à d'autres, ou de contribuer à maintenir dans la commune certaines catégories de résidents (aux revenus modestes le plus souvent).

---

<sup>19</sup> En tout cas aujourd'hui, dans nos pays...

Cependant, ce qui apparaît au premier abord être relativement simple se complique rapidement. Si on ouvre le PCDR de Gesves à la partie intitulée "Evolution de la population totale par section", on lit à propos de l'évolution de la population des entités "mineures" de Gesves que "cette augmentation de population inférieure à ... *s'explique peut-être* par ...". Sont ensuite évoquées un certain nombre d'hypothèses entre lesquelles les rédacteurs du plan ne tranchent pas : disponibilité foncière et accessibilité financière, absence d'école ou de commerce de proximité, impact des normes urbanistiques, plus beau village de Wallonie, éloignement par rapport aux axes routiers ... On le voit, l'incertitude concernant ce qui détermine les comportements des résidents est bien réelle.

#### 4.4 CAPTER

La commune, le territoire, qui cherche à attirer des résidents peut aborder le problème sous de nombreux angles. Séduire l'habitant potentiel par exemple, notamment par un travail qu'on pourrait qualifier de cosmétique, fondé sur le principe que ce qui est laid repousse. En voici une évocation :

"Edith Fagnoni prolonge et approfondit cette notion d'attractivité construite. Son article porte sur (...) la ville d'Amnéville en Lorraine (...). Déshéritée par la crise de la sidérurgie, la ville refusa de subir le sort et se "créa son avantage touristique" au point de faire du tourisme le secteur porteur de croissance et d'emplois. Signe de cette révolution, la ville se dénomme désormais Amnéville-les-Thermes. Comme le souligne l'auteur, cette rupture avec l'histoire des lieux résulte d'une "réécriture" de l'espace dont le tourisme est le point de mire. (...). Ce basculement d'une "attractivité répulsive" vers une "attractivité construite" est issu d'une initiative spontanée, peu réfléchie (au grand dam des stratèges !). Mais imposée par les circonstances. Au-delà de l'exemple, sont posés le statut des friches industrielles dans les pays industrialisés (...) et, plus généralement, l'enjeu de la "patrimonisation" dans une perspective de développement durable."<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Nathalie Fabry, *Mondes en Développement*, Vol.32-2004/1-n°125, [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=MED&ID\\_NUMPUBLIE=MED\\_125&ID\\_ARTICLE=MED\\_125\\_0007](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=MED&ID_NUMPUBLIE=MED_125&ID_ARTICLE=MED_125_0007)

*Déshéritée* par la crise de la sidérurgie et encombrée de friches industrielles qui la défigurent, la ville d'Amnéville "se crée" *son avantage touristique* et pour cela non seulement *réécrit* l'espace, mais aussi change de nom<sup>21</sup>. Il s'agit bien de séduire... Plus que le *signe* d'une révolution, le changement de nom, par ce que "*thermes*" suggère de détente et de douceur de vivre, doit contribuer à attirer les touristes en quête de bien être et de villes thermales. Mais le changement de nom à lui seul ne suffit pas, les touristes se déplacent, font un détour par Amnéville-Les-Thermes. Il faut donc qu'ils y trouvent ce que le nom suggère et promet : une eau de source aux vertus bienfaitrices, un environnement agréable, des loisirs...

Être une ville thermale ou une commune où il fait bon vivre ne suffit pas. Encore faut-il que les gens le sachent. Comment par exemple contribuer à ce que de nouveaux résidents s'installent sur le territoire d'une commune ? En organisant des manifestations culturelles susceptibles d'attirer dans la commune des habitants qui ne la connaissent pas. De passage dans la commune, certains seront séduits par son cadre de vie et, peut-être, décideront un jour d'y aménager. Il s'agit d'incliner la trajectoire des personnes : attirées par le biais de la manifestation culturelle, certaines en finissent par être irrésistiblement attirées par la commune elles-mêmes. Mais pour amener des gens à la manifestation culturelle, il faut qu'ils en soient avertis et qu'elle soit présentée sur son meilleur jour. Il faut *donner envie*. "L'information" touristique joue en partie ce rôle, mais aussi les différentes annonces diffusées par divers canaux (journaux, flyers, reportages télévisés...) qui tous ciblent qui "les familles", qui "les mélomanes", qui "les curieux" mais aussi le futur "résident" qui sommeille en eux.

Ce qui doit être mis en place, ce sont bien des dispositifs qui contribuent à "capter" les résidents, dispositifs qui s'appuient sur ou tiennent compte d'autres dispositifs : la manifestation culturelle, la presse écrite, mais aussi le parcours fléché, la voiture et les routes, la réécriture de l'espace, Test-Achats et Immoweb... Tous ces acteurs et ces forces tirent ou poussent les personnes dans telle ou telle direction, l'enjeu étant pour un acteur (la commune...) d'associer les éléments, de rassembler les forces, de manière à ce que ceux qui sont ciblés (les résidents...) soient irrésistiblement attirés.

L'attractivité, de ce point de vue, n'est que le résultat – provisoire – de ce travail. En ce sens, une distinction entre attractivité "construite" ou "donnée" renvoie à une distribution de ce qui agit. L'acteur l'a-t-il voulu ? Si non, l'attractivité a été donnée, mais donnée par qui, par quoi devrions-nous nous demander ? Quels sont les acteurs et les forces qui ont permis et permettent encore que tant d'habitants convergent vers tel village ? Est-ce son patrimoine qui les attire, les routes et la voiture qui le permettent, le télétravail qui le rend possible, la criminalité dans les villes qui les y pousse, leurs aspirations qui les y emmènent, Immoweb qui les y aide ? Qu'est ce qui, au contraire, retient ou empêche les habitants de se porter en nombre vers telle ville ? Comment y faire revenir ces habitants trop têtus et capricieux ?

<sup>21</sup> Les *stratèges* sont au passage égratignés : il n'a pas fallu en passer par eux, ce sont *les circonstances* qui ont *imposé* ces transformations à la ville qui a donc agi de manière *spontanée*. On notera au passage l'usage de la curieuse expression "attractivité répulsive". L'association de l'adjectif "répulsif" à "attractivité" suggère qu'il existe une sorte de gradation de répulsif à attractif. On aurait donc une "attractivité attractive" à un extrême, une "attractivité répulsive" à l'autre extrême et, sans doute, une "attractivité neutre" entre les deux. Un tel usage de la notion d'attractivité laisse entendre que celle-ci est comprise par l'auteur comme une qualité propre à tous lieux, une sorte de force qui peut soit attirer soit repousser...

## 4.5 DES PRISES MULTIPLES

Pour attirer, il faut une prise sur ce qu'on cherche à attirer : on n'attire pas un âne avec un morceau de viande, ni par de longs discours qui n'ont sur cet animal aucune prise. Être attractif pour les personnes ou pour les entreprises ne signifie pas la même chose. Ce sont des entités de nature différente, qui ne cherchent pas les mêmes choses et ne se comportent pas de la même manière. Dans une certaine mesure, ce que recherchent les unes et les autres est incompatible. On ne peut espérer attirer en même temps et au même endroit des résidents cherchant un environnement calme et naturel et une usine de traitement des déchets ménagers. Il semble que l'un et l'autre aient des difficultés à cohabiter. Les résidents eux-mêmes sont divers : les jeunes couples avec enfant ne sont pas les retraités, les citadins cherchent "à la campagne" un environnement bien particulier.

Mais chaque personne est elle-même multiple, peut être prise sous différents angles, peut être associée de différentes manières, comme en témoigne par exemple le CWATUP, la lettre n°11 de la CPDT, l'enquête de Test-Achats ou encore un PCDR : faire des analyses "sous l'angle" démographique, sociologique ou économique, aborder le thème du logement, de la santé, du travail, de la citoyenneté... sont autant de manière de référer à des institutions qui, chacune, enserme un peu les personnes, qui chacune les représente, se les associe. Le système des soins de santé, l'univers du travail, le système scolaire, l'espace politique ou le marché sont autant de manière plus ou moins fortement stabilisées et généralisées de prendre en charge les personnes, de les mettre en forme, de les aider, de les soutenir, de les contraindre.

Une même personne peut ainsi apparaître dans un même document, un Plan communal de développement rural par exemple, comme citoyen, comme travailleur, comme malade ou en bonne santé ou encore comme consommateur. L'attractivité se joue sur de multiples fronts, il s'agit d'attirer de multiples manières...

Mais finalement, où sont donc les résidents ? Un peu partout, dirions-nous, ils circulent, représentés par Test-Achats, aiguillés par Immoweb, comptabilisés par les communes sous diverses rubriques (additionnels à l'IPP, nombre de kg de déchets par habitants...), représentés dans des documents de programmation et des études scientifiques. Mais ils sont aussi présents dans les multiples dispositifs plus matériels, largeur des trottoirs, éclairage public, bancs, panneaux de signalisation, camions poubelle... Nous croisons beaucoup de passants et de collègues de travail, des voisins aussi, et des clients... Pour rencontrer des résidents, il faut passer par des instituts de recherche, des administrations, des actes de colloques qui les représentent, parlent pour eux, masse "silencieuse" mais néanmoins active.

## 5. COMPOSER DES COLLECTIFS

Choisir, représenter, planifier, anticiper, attirer .... Ces verbes renvoient d'une manière ou d'une autre à la notion de collectif. Comment sélectionner dans un ensemble de possibilités, comment résumer en une phrase une multiplicité de voix, comment amener dans un document l'incroyable diversité de ce qui est là au-dehors, comment s'attacher des entités et les faire cohabiter ... ? Mais aussi qui, quoi inclure dans le groupe que je tente de créer, qui ou quoi écarter ? Qui représentera qui, selon quelle modalité ? Toutes ces questions préoccupent fortement les divers acteurs et les dispositifs que nous avons rencontrés dans notre exploration. Chacun tente de rassembler ou de séparer, d'associer ou de dissocier, de créer des dispositifs qui tiennent avec des éléments hétérogènes.

Tout nouveau dispositif, tout nouveau détour suscité ou imposé par l'une ou l'autre entité transforme l'acteur visé, ajoute un nouvel acteur au jeu et transforme les relations entre l'acteur redéfini et ce avec quoi il était en relation. Le classement de Test-Achats, par exemple, transforme l'acteur, ce qu'il est capable de faire, ce qu'il fait "seul" et ce qu'il fait aidé, mais transforme aussi son environnement et (les villes...) et la manière dont il entre en rapport avec lui.

On lit dans le rapport d'activité 2005 de la DGATLP :

Élément majeur de la stratégie visant à structurer le territoire wallon, le renforcement de l'attractivité des villes et des villages est un des « invariants incontournables » de toute politique visant à contrer les forces centrifuges qui démembrent notre territoire, désarticulent le tissu social, gangrèment les finances publiques et menacent notre environnement. " (Rapport d'activité DGATLP 2005, p.101).

L'attractivité est ici un élément de la stratégie qui vise à structurer le territoire wallon. La notion est utilisée dans un but différent de ce que nous avons rencontré jusqu'ici. Pour la DGATLP, il ne s'agit pas d'inciter chaque ville et chaque village à entrer en compétition avec les autres pour attirer à lui le plus de ressources, il s'agit de lutter contre les *forces qui démembrent, désarticulent, gangrèment...* La métaphore organique est parlante, par sa référence à l'unité du corps composé de parties différentes. Renforcer l'attractivité des villes et des villages, c'est ici contribuer en même temps à l'unité du territoire, à la solidité du tissu social, à la bonne santé des finances publiques et à la protection de l'environnement... Pourquoi l'attractivité ? Nous l'avons vu, ne pouvant contraindre par la force les personnes à s'installer dans les villes et villages, il faut les séduire, les convaincre, les inciter à y venir...

Le terme est utilisé dans d'autres textes – le SDER par exemple – avec une visée semblable, mais cette fois non plus au regard du travail permanent qui doit être réalisé pour maintenir l'unité des composantes diverses du territoire wallon, mais dans la perspective de la Wallonie prise comme un tout : la région wallonne doit être attractive par rapport aux autres régions, attirer à elle des activités, économiques principalement, et éviter que celles qui sont présentes ne se délocalisent.

Il y a là deux manières de faire du collectif. La région doit être comme un organisme, les parties doivent être solidaires, contribuant chacune pour leur part au tout organisé, l'ensemble formant une unité. La région parmi les autres régions, par contre, doit être compétitive, c'est-à-dire entrer dans l'espace de la concurrence avec les autres régions. Comme nous l'avons vu précédemment, de tels espaces de concurrence impliquent que les entités concurrentes puissent être tenues pour équivalentes. C'est une autre manière de faire du collectif : les entités concurrentes respectent des règles communes, s'entendent sur ce qui est en jeu, partagent des définitions semblables de ce qu'elles sont et peuvent faire. Elles partagent un monde commun.

La Région wallonne n'est pas la seule à se préoccuper de ces problèmes. On trouve dans un numéro des Cahiers de l'urbanisme daté de l'hiver 1993-1994<sup>22</sup> une partie sur la prospective territoriale de l'intégration européenne. Il y est fait mention de la reconcentration des firmes dans les espaces centraux de l'union européenne et de la nécessité de *réduire les écarts d'attractivité des espaces qui poussent aujourd'hui les entreprises à se concentrer sur les localisations favorables*. L'Europe à cette époque cherchait à "réduire les écarts d'attractivité" des espaces qui la composent. Elle cherchait en quelque sorte à intervenir dans le jeu marchand, en rééquilibrant les forces pour éviter que les entreprises ne désertent massivement les régions où elles se trouvent. Comme la région wallonne, elle se préoccupait de l'unité dans un même tout des parties qui la compose, tentait de les faire avancer de la même manière et dans la même direction.

C'est un travail difficile, on le sait, que de regrouper les forces. Mais parce que les acteurs qui entrent en ligne de compte sont plus ou moins connus, et que de nombreuses tentatives de regroupement antérieures les ont fait connaître mieux, il est possible de développer ce qu'on pourrait peut-être appeler des technologies du regroupement. Un guide de la prospective territoriale, tel que celui réalisé dans le cadre de la plate-forme d'intelligence territoriale wallonne, en est un exemple. Comme méthodologie, il définit les acteurs et éléments qui entrent en ligne de compte dans une démarche prospective et décrit comment les assembler, les combiner, les composer, de manière à – littéralement – produire un groupe, une volonté commune et un environnement, un cadre. On y parle d'ailleurs de "produits" de l'exercice. C'est un procédé.

Le travail de regroupement et d'association opéré par les quelques acteurs que nous avons rencontré, de Test-Achats et Immoweb à la région wallonne, en passant par les communes, ses plans, son service urbanisme et ses espaces publics, ne consiste pas seulement à réunir en une association, une amicale ou un parti des êtres humains entre eux. Il ne se limite pas non plus à regrouper d'autres entités "composées" telles des communes, des régions ou des entreprises. Il concerne aussi les non humains : sites Internet, cartes, armoires de rangement, mobilier urbain, écosystèmes remarquables. Tous entrent dans la composition de nos collectifs. Comment en effet être mobile sans voitures, autoroutes, panneaux de signalisation, voiries, bitume etc.... ? Comment planifier sans post-it, sans cartes épinglées sur les murs, sans briques "standard", sans étagères et classeurs... ? Comment être attiré sans flyers et sans carte routière...

---

<sup>22</sup> Cahiers de l'urbanisme, n°11, hiver 1993-1994, pp. 77-78

## 6. CONCLUSION

Quand on tente de suivre ce à quoi renvoie une notion comme celle de stratégie ou d'attractivité, on rencontre de proche en proche la justice sociale, la mondialisation, les relations entre communes et région, l'environnement, la santé, le travail... Et l'on rencontre une foule d'acteurs, qui en représentent d'autres, tentent de les inciter à faire un détour par leurs dispositifs, sont contestés par d'autres encore. Le nombre de problèmes et de questions, d'incertitudes et de controverses que l'on croise dans une telle exploration est étonnamment élevé. Les élus, responsables et autres acteurs plus ou moins locaux savent qu'on ne peut réduire leur territoire à une seule dimension, un seul facteur, une seule ressource, qu'il s'agisse d'industrie, de tourisme de santé ou de résidents. Il leur faut, toujours, être attentif à la manière dont ces différentes forces se conjuguent dans l'espace dont ils ont la charge, être attentifs – pourrait-on dire – à son écologie particulière.

Ce qui dans beaucoup de domaines est considéré comme impur – le mélange des dimensions et des genres – est en ce qui concerne le développement territorial communément considéré comme inhérent aux problèmes posés. Le territoire, du point de vue de cette pratique ou ensemble de pratiques peut être considéré comme un espace où sont assemblés un grand nombre d'acteurs et de forces hétérogènes. L'établissement des limites de cet espace pose toujours problème, parce que les acteurs et forces qui y sont assemblés ne s'y conforment jamais totalement et, le cas échéant, y sont totalement étrangers ou indifférents. Pourtant, comme nous l'avons vu, il est possible d'établir progressivement et à grands frais quelques prises sur ces acteurs et forces. Il est possible de pacifier quelque peu leurs rapports, de les rendre un peu plus prévisibles, de se les attacher aussi et des les faire marcher ensemble, quelques temps...

Ces prises sont d'autant plus fortes qu'elles sont ciblées. Elles renvoient alors, quand elles sont associées à des pratiques solidifiées et généralisées, à différentes "institutions", disciplines, métiers... : architecture, urbanisme, économie, géographie, agronomie, droit, administration, marketing... Mais les propriétés des entités concernées se multiplient. Elles entrent en relation et s'associent les unes avec les autres sous des rapports et sur des plans de plus en plus divers, parce qu'un grand nombre d'acteurs travaillent à multiplier ces prises, ajoutent de nouveaux acteurs et de nouveaux détours.

Le problème est dès lors d'inventer des prises sur ces multiplicités, ou peut-être plutôt des manières de faire avec elles, pas dans le sens de "s'en accommoder", mais au sens fort du terme "faire avec", qui indique l'association, la composition d'un collectif. On a vu de nombreux exemples de manière de faire "interface" entre des acteurs, de les détourner de leur chemin mais aussi de les associer. On a vu aussi qu'il existe des savoirs et des technologies de regroupement, de composition de collectifs. Elles sont nombreuses, souvent expérimentales et parfois très locales. Mais toujours éminemment politiques.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

ASCHER, François, *Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs*, Editions de l'Aube, 2000

COCHOY, Franck, *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*. La Découverte, 1999

COCHOY, Franck, *Une sociologie du packaging ou l'âne de buridan face au marché*, PUF, 2002

CALLON, Michel, *Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*, L'année sociologique, 1986, n° 36, p.169-208

CALLON, Michel & LATOUR, Bruno, "Le grand Leviathan s'apprivoise-t-il" in AKRICH, M et al., *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presse de l'Ecole des Mines de Paris, 2006

GODRON, Jacques, *Le territoire stratégique*, L'Harmattan, 2003

LATOUR, Bruno, *La clef de Berlin et autres leçons d'un amateur de sciences*, La Découverte, 1993

LATOUR Bruno & HERMANT, Nathalie, *Paris ville invisible*, Les Empêcheurs de penser en rond & La Découverte, 1998

LATOUR, Bruno, *Changer de société – refaire de la sociologie*, La Découverte, 2006

THEVENOT, Laurent, *Les investissements de forme*. Cahiers du centre d'études de l'emploi, n°29, PUF, 1986

THEVENOT, Laurent, *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte, 2006

Schéma de structure communale de SPRIMONT

Schéma de structure communale de GESVES

Règlement communal d'urbanisme de GESVES

Plan communal de développement rural de GESVES

DGATLP, rapport d'activité 2005