

## Édito

Le diagnostic territorial est à la Une. C'est une bonne nouvelle. Le développement touristique et culturel est assurément un facteur de compétitivité qui au moins ne se délocalise pas! Un bon diagnostic met en valeur les atouts naturels et patrimoniaux d'un territoire et produit des stratégies pertinentes pour séduire des publics de touristes. Connaître les comportements et les exigences des clients est une maxime du marketing qui vaut tant pour les produits de grande consommation que dans le champ touristique ou culturel.

Mais comment s'y prendre? Le réflexe habituel des donneurs d'ordres est de se réfugier derrière des enquêtes par questionnaire passé à des milliers de personnes: les chiffres, ça rassure! Si quantifier est utile lorsqu'il s'agit de mesurer, la démarche l'est beaucoup moins quand il faut comprendre. Un diagnostic territorial se flatte de dévoiler les images mentales des vacanciers, de comprendre pourquoi ils sont attirés (ou non) par le territoire. Ce faisant, l'analyse s'intéressera à des questions de type comment? pourquoi? si elle veut mettre en lumière des logiques de conduites qui échappent... à la statistique.

Pour établir ce diagnostic, il est essentiel de pouvoir croiser les voix des acteurs professionnels à celles des touristes, en les interrogeant sur les ressources naturelles, culturelles et patrimoniales ou propices aux activités sportives mais aussi sur les ressources symboliques du territoire. L'expérience l'a montré à maintes reprises, une démarche d'enquête par entretiens ou par groupes de discussion est la formule pertinente pour établir des scénarios dynamiques de développement d'un territoire.

Sylvie Lidgi, Directeur

## Services publics

Le médiateur : plombier ou ingénieur ?  
l'expérience Belge . . . . . p. 1

## Proximité et action publique

Le point du vue du sociologue . . . . . p. 2

## Méthodologie

Segmentation ou typologie, il faut choisir . . . p. 2

## Parcs naturels

### et forêts domaniales

Pierre sans le loup  
ou le petit poucet réinventé . . . . . p. 3

## Urbanisme et sécurité

Des gated communities  
bien de chez nous ? . . . . . p. 3

## Société

Internet et les consom'acteurs de loisirs . . . p. 4

**Vous pouvez aussi nous retrouver sur : [www.correlation-conseil.com](http://www.correlation-conseil.com)**

## Services publics

### Le médiateur : plombier ou ingénieur ?

*Instrument du Nouveau Management Public (NMP), la médiation publique a été institutionnalisée ces dernières années dans de nombreux pays. En Belgique, elle a fait suite à deux situations de crise (irruption du parti d'extrême droite Bloc Flamand en 1991, dysfonctionnements du système judiciaire suite à l'affaire Dutroux en 1996). Steven Van Roosbroek (Université Catholique de Liévin) rend compte de ses observations pour le colloque de l'EFMD (European foundation for management development) accueilli en juin 2006 par l'Institut du Management Public d'Aix III.*

Le NMP considère le citoyen comme un acteur de la modernisation: il n'est plus un simple administré mais un usager, un client, voire un co-producteur de politiques, partenaire de l'Etat. La problématique du médiateur s'inscrit dans le NMP.

Pour le citoyen, solliciter les services du médiateur public est une alternative rapide et souple à des procédures juridiques lourdes et coûteuses. De son côté, le médiateur n'évalue pas la plainte en termes juridiques mais cherche une solution équitable: c'est le rôle « individuel » du médiateur. Dans son rapport annuel au gouvernement ou au Parlement, il recommande des voies et moyens d'amélioration du fonctionnement de l'administration, il est force de proposition de lois et de décrets à partir d'une information *bottom-up*: c'est la dimension collective de sa fonction. Mais la médiation publique a également pour mission de renforcer la confiance des citoyens envers l'Etat. En effet, dans les pays occidentaux, son image se détériore au point de conduire parfois les individus à contourner les lois ou à ne pas payer leurs impôts.

Dans ce contexte, le médiateur public est-il sollicité à parts égales par l'ensemble des citoyens? Son action permet-elle réellement d'améliorer le fonctionnement de l'Etat et renforce-t-elle vraiment la confiance des citoyens? Si, selon les pays, les territoires d'action du médiateur diffèrent, les conditions de son action sont identiques: l'individu doit constater un événement indésirable, avoir connaissance des attributions du médiateur et enfin décider de faire appel à lui. Il ressort de l'étude que les « clients » du médiateur sont plutôt des hommes, d'âge moyen, ayant fait des études supérieures et s'intéressant aux affaires publiques. Non seu-

lement le citoyen ordinaire fait peu intervenir le médiateur, mais l'avantage cumulatif amplifie le biais de la relation, puisque le médiateur reste peu requis par des personnes démunies.

### Efficacité et performance locale

L'institution du médiateur s'appuie en réalité sur l'hypothèse de la « performance locale » selon laquelle un accroissement de l'efficacité des services publics conduit à une augmentation de la satisfaction des usagers et subséquemment à celle de la confiance en l'Etat. Cependant, l'examen de la relation performance-confiance révèle que le jugement des citoyens sur l'Etat est généralement dissocié de celui porté sur les services locaux. Des analyses empiriques montrent ainsi que ce lien n'est ni linéaire ni holistique: les services des pompiers ont par exemple une meilleure image que les services d'entretien des routes. En outre, les citoyens accordent moins de confiance à l'Etat, comme un tout, qu'à chacun de ses services pris séparément.

Ainsi le lien entre la satisfaction de l'action du médiateur et la confiance en l'administration publique demeure ténu. Seule une proportion réduite de la population fait appel aux services du médiateur et l'effet global de la médiation sur la restauration de la confiance par les citoyens reste négligeable. Pour autant, la médiation publique n'est pas superflue. Ancrée dans un champ d'expertise alimenté par des cas individuels, la médiation publique fait moins figure de « plombier » apportant des solutions à des dossiers singuliers que d'« ingénieur » ajustant la structure de l'administration à laquelle il appartient. ■

## Le point du vue du sociologue

Trois questions au Professeur Alain Bourdin, Directeur de l'IFU (Institut français d'urbanisme) et du Laboratoire Théorie des Mutations Urbaines

**L**a notion de proximité est associée aux loisirs, à la justice, à la démocratie, à l'emploi, etc. Comment expliquez-vous l'émergence et la popularité de ce concept ?

Comme le montrent deux livres que nous venons de publier\*, l'idée de proximité renvoie à différentes choses. D'abord les relations entre citoyens et élus. Dans l'esprit des citoyens, la proximité n'implique pas tant un caractère géographique que la capacité de comprendre les problèmes de la vie quotidienne. Or la gestion de la vie quotidienne est plus difficile qu'autrefois pour toutes les catégories sociales: ceux qui disposent de ressources (économiques ou autres) y parviennent mais avec toujours plus d'efforts. Et pour ceux qui n'ont pas de ressources, le quotidien devient un enfer, ce qui explique plus sûrement l'attrait des populismes que les facteurs idéologiques. Que les médias et certains politiques aient fabriqué une rhétorique creuse de la proximité est une autre affaire... La proximité désigne également les modalités du « vivre ensemble » et son organisation dans un même espace, sur un même territoire. Rien de très nouveau *a priori*, sauf que ce vivre ensemble n'est pas donné par les structures sociales, mais s'organise par l'interaction entre les acteurs. Enfin, la proximité veut désigner un type de relations informelles qui permettent (en principe) la créativité ou l'innovation.

**Quels sont les enjeux de la « proximité » pour l'action publique ?**

La proximité est, comme le « projet », un moyen de penser une action

qui sorte du caractère sectoriel des politiques publiques traditionnelles, pour trouver des logiques d'organisation « transversales ». C'est l'intérêt des nouvelles structures de proximité mises en place par les grandes collectivités. L'Etat ferait mieux de réfléchir à son nouveau rôle de régulateur et aux quelques grands projets qu'il peut directement conduire, en laissant à d'autres la question de la proximité, c'est-à-dire d'une action transversale ayant un impact sur le quotidien de la vie des entreprises ou des personnes.

**Internet et les TIC, la mondialisation, la mobilité favorisent, paradoxalement, le rapprochement entre les gens. N'y a-t-il pas transformation de la notion de proximité ?**

Comme l'expliquait Simmel au début du XX<sup>e</sup> siècle, la proximité n'a de sens que dans un jeu avec la distance. Aujourd'hui, on peut associer proximité spatiale et distance sociale (ignorer ses voisins), proximité psychologique et distance géographique (Internet), mais également intimité et distance sociale, et ainsi de suite. L'omniprésence du terme « proximité » correspond aussi à une multiplication des figures de la *proximité distance* à laquelle nous ne sommes pas encore habitués, et que nous ne savons pas très bien gérer: ■

\* Bourdin (A.), Germain (A.), Lefevre (M.-P.), *La proximité, construction politique et expérience sociale*, L'Harmattan, 2006 et Bourdin (A.), Lefevre (M.-P.), Melé (P.), *Les règles du jeu urbain*, Descartes et Cie, 2006

## Segmentation ou typologie, il faut choisir

Une organisation publique ne se contente plus aujourd'hui d'une approche globale des publics auxquels elle s'adresse. Il lui faut décomposer son « marché » en catégories en plus homogènes afin d'ajuster son offre de mesures.

**U**ne organisation publique est amenée à mieux connaître ses bénéficiaires, ses usagers, ses clients, en termes de comportements, de besoins et d'attentes pour élaborer ses politiques, adapter ses dispositifs et les modalités de son action. Pour ce faire, deux approches sont envisageables: la segmentation et la typologie.

**La segmentation: un outil de classement**

La segmentation consiste à découper un « marché » en sous-ensembles homogènes, en utilisant une combinaison de 2 ou 3 variables descriptives choisies pour leur caractère discriminant. Par exemple, l'âge et la situation familiale des bénéficiaires si le champ d'étude est celui du RMI. Cette méthode permet à l'acteur public de procéder à des diagnostics prospectifs, en amont de la définition de politiques, d'adapter ses services, ses politiques et de développer des stratégies de présence différenciée sur chaque segment de publics. L'OREF 59 a mis au point une *nomenclature des domaines professionnels* qui découpe le marché de l'emploi en 33 classes telles que transport, nettoyage, sécurité, etc. afin de pouvoir rapprocher des sources d'information multiples (emploi, recensement, chômage). Toutes les catégories d'actifs n'ayant pas les mêmes besoins, cette segmentation, établie en dehors de toute question problématique, permet de repérer les besoins à satisfaire dans chaque segment stratégique, par exemple par l'entrée « domaines professionnels ». La nomenclature peut être utilisée pour des questions relatives aussi bien à la mobilité professionnelle qu'au chômage ou au développement des TIC dans les entreprises. De même, le répertoire ROME des salariés ou le code NAF des entreprises constituent des segmentations en termes d'activité.

**La typologie: une galerie de portraits émergent du corpus**

A l'inverse, la typologie est une classification d'individus (usagers, bénéficiaires) ou d'objets (métiers) produite par l'analyse d'une ques-

tion problématique. Il s'agit tout d'abord de résumer l'information d'une masse de données en étudiant simultanément les liaisons opérant entre plusieurs variables, puis de regrouper les individus en un petit nombre de classes homogènes mais très différentes les unes des autres, réduisant ainsi la diversité d'un échantillon à quelques « types » très contrastés. Ces types accentuent plusieurs aspects du phénomène étudié pour en faciliter la compréhension. Il ne s'agit pas de formaliser une « réalité authentique » mais de définir des « catégories de possibilités objectives que notre imagination formée et orientée d'après la réalité juge comme adéquates » (Max Weber, *Essais sur la théorie de la science*).

Le Commissariat Général du Plan (rapport 2003) propose ainsi une typologie ternaire du marché du travail: les secteurs porteurs et/ou caractérisés par les créations d'emplois, les domaines d'activité marqués par d'importants départs à la retraite et ceux dans lesquels les besoins sont liés à des transformations de qualifications. La construction d'une typologie fait appel à des méthodes d'analyse de contenu latent d'un corpus d'entretiens ou à des techniques d'analyse de données quantitatives. La typologie facilite la compréhension d'une réalité complexe en mettant en évidence des profils-type caractéristiques du phénomène étudié, dans une sorte de « galerie de portraits ».

**Une typologie pour comprendre, une segmentation pour classer**

Il apparaît ainsi que les deux approches diffèrent tant dans la construction des catégories que dans la finalité des processus. Une segmentation est un classement générique produisant une sorte de répertoire, alors qu'une typologie est une classification multicritères qui émerge de l'analyse d'un corpus. Cette méthode est particulièrement utile pour rendre compte d'un phénomène et, ce faisant, nourrir la réflexion sur des politiques à mettre en œuvre. ■

## Pierre sans le loup ou le petit poucet réinventé

*En complément d'une enquête auprès des visiteurs du Parc naturel régional des Boucles de la Seine Normande conduite en partenariat avec KPMG Tourisme-Hôtellerie-Loisirs, **corrélation** a animé un groupe de discussion. Voici quelques enseignements sur la connaissance des publics qui ressortent de cette table ronde.*

Les Parcs naturels régionaux (PNR) sont des espaces appréciés d'un public désirant... sortir des sentiers battus. L'analyse qualitative menée par **corrélation** a ainsi mis en évidence des représentations du « parc naturel » construites autour de trois axes. Tout d'abord, parc naturel signifie nature préservée: protection des espèces animales et végétales et plaisir de les découvrir dans leur aspect « sauvage » c'est-à-dire authentique. Ensuite, le parc naturel offre au promeneur un grand moment d'émotion. Les couleurs, les odeurs, la lumière sollicitent les sens et procurent un plaisir simple. Enfin, le PNR relève de l'activité physique propre à la balade ou à la randonnée, mais aussi des registres de la découverte pédagogique. La marche révèle également une complicité, faite de partages et de bons moments en famille. La progression de la promenade se compose de plusieurs moments, chacun correspondant à des aspirations spécifiques, dont l'assouvissement est synonyme de visite réussie. Retournant à un « état de nature » à la Rousseau, le marcheur a un but qui, par l'effort physique, le met dans la peau d'un aventurier découvreur voire d'un conquérant. Après des efforts soutenus, parfois intenses, le but de la marche est atteint. La récompense, plus ou moins symbolique, se matérialise par la vue imprenable ou le restau sympathique.

### Maîtriser l'agenda naturel

Le touriste des PNR maintient une distance vis-à-vis des balisages culturels habituels. La logistique doit être à portée de main (assistance technique, cartographie, parcours thématiques...) mais non contraignante (se laisser surprendre par les paysages rencontrés ou le moment opportun de prendre un repas). De même, le patrimoine culturel doit être visible, sans faire l'objet d'une visite encadrée. Cette dissociation témoigne finalement du besoin d'agencement personnel d'un espace de liberté.

Les collectivités territoriales, notamment dans les PNR, ne pourront répondre aux enjeux économiques habituellement suscités par l'activité touristique qu'en restant attentives à des attentes qui transcendent les schémas classiques de la consommation. Les promeneurs doivent avoir le sentiment d'opérer des mouvements autonomes dans un espace accueillant. Ils consommeront ainsi volontiers les produits du terroir ou profiteront des activités locales, si celles-ci restent en harmonie avec le cadre naturel qui demeure l'objet central de leur choix de séjour. Du reste, ils sont généralement réfractaires à la marchandisation de la nature, se réfugiant d'autant plus dans son environnement apaisant que leur quotidien s'inscrit dans la consommation urbaine. Ils expriment en outre des valeurs écologiques peu intellectualisées, les notions de tourisme durable étant réservées aux professionnels. Voilà un bref aperçu de ce que l'on peut apprendre de huit personnes bien choisies, autour d'une table ronde. ■

### ⇨ **Urbanisme et sécurité**

## Des gated communities bien de chez nous ?

*La sécurité faisant l'objet d'une attention croissante dans l'espace public et d'évolutions concrètes chez les promoteurs immobiliers, comment cerner l'équivalent français des gated communities? À l'occasion d'un récent appel à propositions de l'INHES, **corrélation** s'est intéressé aux enjeux socio-politiques de ces configurations urbaines.*

L'exemple des *gated communities* qui se développent aux États-Unis depuis une trentaine d'années sert généralement de référence en France pour désigner les phénomènes urbains « d'auto-enfermement volontaire ». L'examen du cas américain montre que la sécurité y est le principal moteur de développement: les résidents de ces espaces résidentiels cherchent à se protéger de la délinquance et de la violence urbaine dans une vision sécuritaire de la société.

Le cas français se distingue de ce « modèle » par des traits originaux qui excluent d'y voir un simple transfert d'expériences. En France, ces formes d'urbanisation ont pu être présentées comme l'émergence de *villes privées* pour les classes les plus fortunées, privant les autres groupes sociaux d'une redistribution des richesses dans l'espace public. Cependant, l'autonomie politique qui peut être obtenue aux USA ressemble peu à ce qu'autorise en France le droit des institutions et de l'urbanisme.

### Action publique

Ce constat soulève trois questions. Tout d'abord, sur le bien fondé de l'hypothèse sécuritaire. Le choix de vivre dans une résidence protégée ne se caractérise-t-il pas au moins autant par la recherche de *l'entre-soi*? Quels sont les facteurs de mobilisation d'un acquéreur de résidence protégée dans le péri-urbain? Comment les résidents de ces ensembles enclos évaluent-ils leur qualité de vie au quotidien?

Ensuite, se pose la question de l'action publique locale. Pour un maire, un programme de lotissements sécurisés est une sorte de retour de la planification car il génère un espace collectif (ni public ni privé) qui fonctionne avec une logique de ZAC, finançant les équipements publics. Si certains maires restent réfractaires à cela au nom du modèle républicain, d'autres y sont favorables puisqu'ils abritent une population solvable, qui génère peu de troubles publics et représente un socle électoral solide. C'est ce qu'Éric Charmes appelle la « clubisation des communes », dans son livre *La vie péri-urbaine face à la menace des gated communities* (2005). Les divergences d'appréciation posent la question du fonctionnement du système d'action territorial. Quel degré « d'autarcie »? Quels enjeux de pouvoir avec les maires, voire les communautés d'agglomération, génèrent-ils?

Enfin, reste en suspens la question de l'expansion de cette urbanisation particulière. Certains chercheurs misent sur son extension, d'autres, se référant à la stagnation actuelle du marché, pensent que ces résidences closes resteront en France un microphénomène. Affaire à suivre... ■



## Séminaires et formations

**corrélation** conçoit et anime des séminaires et des formations sur mesure. Par exemple :

- Panorama méthodologique des études de publics
- Réflexion stratégique sur la transformation des missions dans un contexte en mutation
- Image et identité territoriale
- Développement de compétences en diagnostic organisationnel (entretiens, réunions)



**Pour toute information pratique, contacter :**

**01 43 70 17 57**

## La formation continue des consultants -----

Les efforts des entreprises en matière de formation continue sont, malgré les dispositifs publics successifs, toujours très disparates selon les secteurs. Et le DIF (Droit individuel à la formation), créé par la loi de 2004 et visant à favoriser l'accès de l'ensemble des salariés à la formation (stages courts ou actions de plus longue durée) démarre bien lentement !

Sylvie Lidgi, qui anime l'atelier « Formation » du Géfif, s'est plus particulièrement intéressée aux métiers du consulting. Elle remarque que là aussi la situation varie non seulement selon la nature du prestataire de conseil et la taille du cabinet, mais aussi avec l'âge du consultant. En effet, malgré l'intérêt de la formation continue dans une perspective d'innovation et d'accroissement des performances, les seniors ne pratiquent guère les stages formels, préférant consacrer un peu de leur temps à des journées professionnelles et à l'auto-formation par la lecture (ouvrages et magazines spécialisés) et les découvertes sur le Net.

## Société -----

### Internet et les consom'acteurs de loisirs

La généralisation de l'usage d'Internet et le développement du commerce en ligne constituent pour les entreprises un enjeu et pour les consommateurs un tournant. Synthèse de réflexions et analyses portant sur ces pratiques, dont une contribution de **corrélation** à l'étude SNAV-Odit France sur les agences de voyages (pour le compte de KPMG ESM).

Depuis 2005, 53% des ménages français ont accès à Internet, et un tiers des internautes achètent des produits culturels, de loisirs ou de voyages. Ces phénomènes influent sur le rapport traditionnel entre le consommateur et le produit, et remettent en question leur séparation dans le fonctionnement du marché. En effet, Internet supprime techniquement l'impératif de mobilité qui pesait depuis toujours sur le consommateur. Les déplacements nécessaires à la comparaison voire l'achat deviennent virtuels, et peuvent se ramasser en un seul temps réel, cumul de fenêtres ouvertes et réactives sur un écran d'ordinateur – on touche au rêve d'ubiquité ! Il est aujourd'hui possible d'identifier une nouvelle figure fusionnant celles du surfeur et du client : le consom'acteur, ou comment devenir autant producteur-assembleur que consommateur de son produit grâce aux nouvelles possibilités offertes par Internet dans le processus de décision. Ce dernier supporte deux changements particulièrement saillants : d'une part, le consom'acteur à la recherche d'un produit complexe (le plan de vacances rentre tout à fait dans ce cadre) ne se renseigne plus en fonction ni d'un projet ni d'un budget précis, mais avec une idée générale, une envie, qu'il affine au cours de sa recherche d'informations ; d'autre part, le prix n'est plus un facteur majeur au départ du projet, et stable au cours de son élaboration, mais intervient au moment critique où le plan est échafaudé, et où il devient alors urgent pour l'individu de trouver la meilleure offre. Car ici, l'évolution souvent brutale du marché peut précipiter la décision du consom'acteur. Et

celui-ci ressent parfois la frustration d'avoir arrêté sa décision alors qu'il pourrait certainement en trouver de meilleures dans un coin de la Toile, sentiment que les anglo-saxons dénomment *visual guilt*.

#### Une e-demande multiple et réactive

Dans le cadre de l'étude sur le devenir des agences de voyage, nous avons examiné un large éventail de consommateurs selon leurs pratiques et leur profil sociologique. Trois idéaux-types sont identifiés : le « réseuteur », urbain branché disposant de bons moyens financiers, attiré par les expériences atypiques, qui appuie ses pratiques sur l'information en réseau et sur la double expérience de l'utilisation d'Internet et de la forte consommation de loisirs ; le « découvreur », au pouvoir d'achat très variable avec l'âge, privilégiant le contact humain et le contenu culturel, qui se laisse guider par sa curiosité et qui, en assembleur de son produit, fait un usage partiel d'Internet, en « achetant » seulement les grandes lignes de son projet ; le « précautionneux », encore sensible à l'assurance du réel, qui préfère les formules sans risques, tout préparer avant le départ (c'est un adepte des *packs sea & sun*) et qui, s'il se renseigne sur Internet, n'y concrétise que rarement son achat. Mais ces figures restent très poreuses, particulièrement sensibles au contexte qui est devenu une variable

plus déterminante, et au cumul d'expériences de navigation sur Internet.

L'offreur qui participe tant activement (création de site) qu'indirectement (présence sur des méta-sites spécialisés dans la comparaison des offres) au réseau doit ainsi tenir compte des nouveaux « pouvoirs » des demandeurs, et penser sa stratégie en fonction de l'hétérogénéité de leurs positions et de leurs pratiques, pour refondre le produit correspondant à une « cible » en véritable interface, sécable et dynamique. Dans le cadre d'une offre de voyage, cela doit se traduire par la prise en compte de l'évolutivité du projet au fil de la navigation, en ayant conscience du fait que le risque constitue le filigrane de l'achat en ligne. Comme ce facteur est corrélativement comblé par la notoriété de l'entreprise (ici du tour opérateur), celle-ci doit bien évidemment veiller à recevoir des retours critiques positifs dans le réel, mais surtout donner la possibilité au consom'acteur d'accéder tant aux offres qu'à ces retours, donc soigner les relais d'information sur Internet, pour une utilisation optimale d'un média qui s'empare du réel en transformant ses acteurs. ■

#### Du nouveau sur le Net

Pour mieux communiquer avec ses partenaires, ses clients et ses futures recrues, **corrélation** a enrichi et dynamisé son interface Internet.



Retrouvez-nous sur :

[www.correlation-conseil.com](http://www.correlation-conseil.com)  
[contact@correlation-conseil.com](mailto:contact@correlation-conseil.com)