

Josée Landrieu

QUELLE PROXIMITÉ POUR L'ÉCONOMIE DE LA VILLE ?

RÉFLEXION SUR LES ÉVOLUTIONS RÉCENTES DES ENTREPRISES DE SERVICES URBAINS

L'économie est une dynamique. Son cours et son évolution ne sont pas guidés par des lois universelles mais par les visions politiques qu'ont les sociétés de leur propre devenir. Leurs membres, et plus particulièrement ceux qui veulent conquérir et garder un pouvoir d'influence, que ce soit dans le champ politique, économique, institutionnel, ou dans celui de la connaissance et de la recherche, cherchent à étayer leur puissance sur une forme d'organisation sociale et économique appropriée. Si le libéralisme a acquis la force qu'il a dans le monde, sans doute est-ce parce qu'il a permis à ces détenteurs de pouvoirs de tenir à distance une grande partie de la société et d'espérer maîtriser seuls le futur. Ces acteurs – investisseurs, chefs d'entreprises, acteurs politiques, représentants de corps intermédiaires ou universitaires – ont construit un mythe, celui de la dépolitisation de l'économie. L'économie libérale se présente comme autonome du politique, régie par des lois universelles. Son analyse incombe à une discipline qui emprunte plus aux mathématiques qu'aux sciences politiques. Les sciences économiques sont ainsi devenues un domaine autonome de savoir qui a puisé sa puissance contemporaine dans le développement de l'économétrie. Avec la mondialisation, le pouvoir des économistes s'est généralisé et s'est propagé dans les instances internationales. Il me semble que c'est là une caractéristique majeure de l'économie globalisée : elle a évincé, partout dans le monde, le débat politique, elle a dépolitisé les choix économiques, et est devenue le domaine réservé des experts. Les gens ordinaires ont été exclus, mis à distance du savoir et de la décision. Elle a répandu le mythe d'un progrès dépolitisé, fait sans les hommes.

Ce mouvement hégémonique de l'économie libérale repose sur un dogme qui lui a permis de fructifier : l'économie est libératrice de l'homme, ce qui lui confère son universalisme ; elle accroît son bien-être et ses choix. Elle se présente, à ce titre, comme l'alliée de la démocratie : puisque les citoyens peuvent s'en remettre aux experts pour organiser la production de richesse de façon rationnelle, ils peuvent se consacrer à l'exercice de leur véritable pouvoir, celui de contrôler les activités publiques. Plus la croissance est soutenue, affirment les libéraux, plus la démocratie peut être

active. Le marché, censé être régi par des mécanismes techniques et hors du champ politique, est donc glorifié, dans nos sociétés industrielles, comme un attribut de la démocratie.

Ainsi, dans toute la période contemporaine, l'extension du marché, la mondialisation de l'économie et la délimitation du domaine de la démocratie sont allées de pair. Dans un même mouvement, les hommes ont été mis à distance du savoir – domaine réservé des experts – de la pensée et de la décision ; l'organisation collective de leurs rapports leur a échappé. L'économie libérale a dépossédé l'homme du politique, réservé à une minorité.

Dès lors, le marché a acquis un quasi monopole dans la production des richesses. Les économistes libéraux en ont fait l'opérateur principal. L'opérateur public, dans des cas très limités et précis, est habilité à produire certaines richesses, mais la famille, le voisinage, les communautés, les associations, les syndicats, les collectifs de la société civile, c'est-à-dire toutes les instances créatrices de sentiment collectif, de reconnaissance et de sens – donc de richesses – ont été évincés du champ de l'économie. Les richesses qu'ils créaient n'étant pas sanctionnées par le marché, ou ne relevant pas de l'activité des pouvoirs publics, n'avaient pas lieu d'être comptabilisées : elles n'existaient pas. Cela revenait à dire que la construction des liens affectifs, symboliques et sociaux, des valeurs collectives et du sens ne relevaient pas de l'économie et que les institutions et les individus qui y œuvraient ne pouvaient plus être reconnus pour leur contribution créative. L'économie ne devait s'en occuper que dans deux contextes : soit parce que ces activités du lien pouvaient, à terme, fonder un nouveau secteur d'activités marchand solvable ; soit parce qu'il s'avérait nécessaire, ponctuellement, de réguler des difficultés internes au système économique par certaines activités de reliance dans l'entreprise ou entre opérateurs de marché.

Ainsi s'explique l'évolution qui n'a cessé de s'accélérer depuis un demi-siècle : le marché a gagné du terrain sur tous les domaines de la vie publique et privée, profitant des transformations de la famille, de la ville, du travail, de la vie religieuse, de la vie artistique... et les accélérant. Dans ce cadre, la construction des



Emploi-jeunes au collège : rendre le savoir plus proche.

repères collectifs et des sentiments d'appartenance s'est, en quelque sorte, marchandisée. Les services de l'État et des collectivités publiques, ainsi que les entreprises de service public, ont également participé à ce mouvement de délitement des références collectives : ils ont multiplié et catégorisé leurs prestations en adoptant les critères de l'économie de marché : ménage solvable, actif, précaire, accédant, etc.

Dans le même temps, avec la mondialisation de l'économie, s'est opéré un vaste mouvement de standardisation des activités industrielles et des services : les normes dites de qualité, les procédures de contractualisation, les métiers, les cursus de formations, les modalités d'organisation de la production, ont été standardisés pour faciliter la convergence des systèmes productifs dans tous les pays. Le travail et la consommation se sont ainsi déculturés. Les identités des salariés et des acheteurs ont été de moins en moins prises en compte. Ces marchés abstraits ont brouillé et déstabilisé les repères et les références collectives. Dépolitisée, l'économie s'est aussi déculturée. Ses rythmes, ses espaces, ses valeurs ont peu à voir avec les rythmes, les espaces et les valeurs des personnes.

Enfin, les entreprises ont rationalisé leur production pour une meilleure productivité, qui a eu souvent pour conséquence de réduire les moments de liens, de rapports sociaux et symboliques et de reconnaissance. Le même mouvement s'est propagé dans les entreprises de services publics et les administrations, invitées à adopter les mêmes modèles de management.

En s'imposant et se généralisant, l'économie libérale n'a donc cessé d'intensifier un mouvement de mise à distance des personnes par rapport au politique, à la décision et à la vie économique. S'est ainsi développé dans la société un décalage important entre les gens ordinaires et les institutions ou leurs experts, minorité détentrice du pouvoir de dire et de formuler des savoirs.

Le débordement du social et le retour du prochain

La société n'est pas, pour autant, passive face à ces décalages. Se développe toute une face non éclairée, non reconnue, mais très active de la société, où s'expriment les dimensions socialement productives des individus. L'activité féminine, l'engagement dans des processus d'entraide solidaire, comme c'est le cas pour la lutte contre le SIDA ou pour la construction de réseaux d'échanges avec les populations de pays pauvres par exemple, sont les témoins de la créativité collective de richesses hors marché et de la volonté des personnes à concrétiser leurs savoirs dans l'action.

D'autres formes d'expression du refus de ces mises à distances qui dégradent l'individu et appauvrissent les capacités collectives se développent également dans la

société. Le débordement du social, qui a toujours existé, prend aujourd'hui une ampleur et un sens nouveau : en mal de reconnaissance, ignorées, rejetées, non entendues, nombre de personnes rejettent les cadres qui leur sont imposés, valorisent le ici et maintenant, mettent sur la place publique leur malaise, leur errance, leur souffrance. Mais, également, et cela est plus nouveau, on voit se multiplier des prises de pouvoir de la société sur le champ du savoir : elle conteste les certitudes des experts et dit haut et fort ses croyances en d'autres futurs possibles, où le politique reprendrait ses droits sur l'économie et où les gens ordinaires seraient entendus.

Si le débordement du social n'est pas un phénomène nouveau, les questions qu'il pose aujourd'hui sont nouvelles, et notamment la question du rapport entre le politique et l'économie, entre le savoir et la décision, entre l'intelligence collective et la démocratie. Ces interpellations ne laissent indifférents ni les acteurs politiques, ni les chefs d'entreprises, ni les scientifiques. Tous sont contraints de voir la face non éclairée de la société, ils sont bousculés par ces savoirs non officiels ; leur propre rationalité est malmenée par les initiatives de la société. De plus, il n'est pas un seul champ social et politique qui ne soit pas affecté car le débordement du social a don d'ubiquité ; il est présent sur tous les fronts : l'entreprise, le quartier, l'hypermarché, l'école, les transports en commun ; mais aussi l'organisation de la santé, de la consommation, de la justice ; et encore de la coopération entre pays développés et pays pauvres... Il interpelle donc, en même temps, tous les acteurs de la ville, toutes les instances de la société, toutes les institutions. Il les oblige à réagir : soit elles vont tenter d'endiguer ces débordements et de restaurer leurs rôles et leurs autorités, en calmant les bouillonnements, en apaisant les violences, en accordant quelques signes de reconnaissance ; soit elles vont accepter de reconsidérer leurs rôles et leurs pouvoirs pour que la société prenne une place plus importante dans la vie politique, dans l'économie, dans la construction des savoirs. Le débordement du social révèle aujourd'hui la vulnérabilité de l'économie et du politique. Il indique que doivent être pensées et redéfinies les règles de l'économie et les règles de la démocratie.

La question de la proximité doit être replacée dans le contexte de ce dilemme : s'inscrit-elle dans un projet répressif de régulation du débordement du social, ou dans un projet de réhabilitation de l'économie politique ?

La proximité-rustine : réguler et créer du rapprochement

Une partie de ces débordements du social se manifeste dans les villes et vise plus particulièrement les symboles de la société de marché et ceux de la puis-

sance publique. Un espace commercial, une voiture, un bus, une gare, une école... sont pris violemment à témoin de la mise à distance sociale à défaut de pouvoir atteindre concrètement un système contesté sur le plan économique et politique. D'autres débordements du social s'expriment à l'intérieur des entreprises ou dans leur espace d'intervention : aux guichets d'administrations publiques, sur des chantiers de réhabilitation, lors de la remise de courrier ou à la relève des compteurs par exemple.

Ils ont tous en commun d'entraver le fonctionnement des entreprises, des pouvoirs publics et de la ville, de perturber leur rationalité, de faire obstacle à la ren-



Sécurité et convivialité.

tabilité économique, et de rendre visible la perte de légitimité des institutions et des experts. Ils créent ainsi des situations problématiques face auxquelles les acteurs politiques et économiques sont démunis, puisqu'ils ne font que tenir lieu de destinataires de ces débordements. Mais cela oblige les responsables de ces institutions à réviser leur rationalité et leur imbrication dans l'économie et le politique.

La première réaction des entreprises et des administrations confrontées à ces situations est de chercher à réduire les risques qu'elles encourent, de rétablir leur performance et de regagner une confiance perdue, tout en modifiant le moins possible leurs logiques et leurs organisations. Elles agissent sur quatre terrains : en interne, dans la société, sur l'espace public et dans le territoire local. Elles tentent de rassurer leurs employés confrontés aux manifestations du social. Se multiplient ainsi des activités de formation, des dialogues, des groupes de rencontre... qui visent à reconstruire un sentiment d'appartenance collective au sein de l'entreprise et à donner aux salariés les capacités d'établir une médiation entre les utilisateurs et l'organisme.

Dans la société, donc de façon très diffuse, ces mêmes acteurs tentent de donner des gages de leur utilité sociale. Les entreprises, pour leur part, tentent

de modifier leur image en s'impliquant dans des dispositifs sociaux et politiques; les collectivités publiques, quant à elles, font le chemin inverse et tentent de rétablir leur légitimité en s'impliquant dans des dispositifs économiques. Ainsi l'imbrication et le brouillage des responsabilités ne font que croître. Les actions conduites dans cette perspective d'image et de climat social se situent le plus souvent dans un champ commun d'intérêt et sont financées en partenariat. Les domaines de l'emploi, de l'insertion et de la sécurité se prêtent, ainsi, tout particulièrement à cette économie du gage.

Dans les gares, les marchés, les parkings de centres commerciaux, les sorties de ludothèques, les parvis d'école... donc dans l'espace public de la ville moderne, les entreprises et les institutions publiques s'unissent pour tenter d'endiguer la violence, de désamorcer les conflits, de réduire les opacités, de faire comprendre et respecter les normes. Ces activités de maintenance sociale urbaine ont pour objet de rétablir un calme favorable à la croissance, à la sécurité des ménages, au bien-être. Elles vont de la surveillance à la médiation, du dialogue pour désamorcer à l'accueil pour orienter.

Le territoire économique et le territoire politique, chacun selon ses modalités, s'organisent dans une perspective nouvelle : la recherche d'une économie d'échelle dans la gestion sociale urbaine. Les entreprises se mobilisent ainsi dans l'animation de clubs d'entreprises, de GIE pour l'insertion, et essayent de stabiliser leur partenariat. Les collectivités publiques expérimentent des démarches de quartier, de participation plus active pour construire un territoire démocratique plus réactif où le débordement du social serait moins contagieux et moins problématique.

Toutes ces activités ont une problématique commune : réparer, endiguer, apaiser, construire du consensus et de la coopération pour que le système économique et le système politique local se maintiennent dans leurs formes actuelles : il s'agit d'établir des liens là où la distance devenait problématique en créant de la proximité physique, c'est-à-dire des liens entre les salariés d'une entreprise, des liens entre les employés et les clients, des liens entre les entreprises et les instances publiques, des liens entre les habitants et l'espace public.

La notion de proximité se veut rapprochement là où il y a distance, réparation là où il y a conflit, médiation là où les normes sont contestées ou ignorées, gage de sécurité là où il y a peur, errance, incompréhension. Elle est essentiellement sécuritaire et est de plus instrumentalisée par les responsables publics et les responsables d'entreprises qui veulent donner des gages à la population en montrant qu'ils assument leurs responsabilités sociales.

La proximité semble ainsi apparaître comme un nouveau principe commun à l'économie libérale et à la

république. Les entreprises de services publics sont d'ailleurs les partenaires puissants et incontournables de cette nouvelle économie de la réparation et du rapprochement.

La proximité-performance : construire un régime économique

Ces activités du rapprochement ne suppriment pas les logiques de mise à distance. Cependant elles procèdent d'une certaine transformation des logiques de l'économie libérale. Le fait que des entreprises investissent dans ce champ du rapprochement ne se justifie pas seulement par la nécessité d'endiguer des problèmes coûteux pour l'organisation. Les entreprises – du moins celles qui sont directement confrontées au débordement du social, c'est-à-dire, surtout, les entreprises de la ville, de la distribution, de l'alimentaire et de la santé – sont à la recherche d'un mode économique socialement plus performant, dans lequel la notion de proximité semble être un pivot essentiel.

Ces entreprises évoluent dans un contexte où l'imbrication de stratégies se renforce. Leur performance économique n'est possible que dans un processus de performance collective. Leur retour sur investissement est au moins autant lié, si ce n'est plus, à la performance des autres acteurs qui interviennent dans la même situation problématique, qu'à leur propre performance. Qu'il y ait ou non contrat formel de coopération, il y a économie de réciprocité. Les acteurs ont donc intérêt à formaliser et à durabiliser leur coopération car ils réduiront ainsi les coûts des apprentissages réciproques (apprentissage de culture, de savoir-faire, de confiance) et rentabiliseront ces coûts dans la durée. Ils ont également intérêt à organiser une solidarité face aux risques.

L'économie des externalités est donc en profonde mutation. En économie classique, les agents bénéficient d'infrastructures et de services qui contribuent à leur rentabilité sans qu'ils aient à en assumer le coût. Le coût de ces externalités positives est à la charge de la collectivité publique et des entreprises qui aménagent, régulent et servent le territoire et les différentes aires de marché (marchés de l'emploi, des capitaux, de la consommation...). Certains agents économiques sont, d'autre part, à l'origine d'externalités négatives par les troubles, les dégradations et les déséquilibres qu'ils créent sans en assurer la réparation qui incombe à la collectivité publique et aux individus. En logique classique, l'opérateur public est un acteur essentiel de l'économie des externalités : il en définit le régime, il régule les péréquations et il finance une grande part des externalités. Or, la nature des externalités a évolué. La qualité de la vie en ville et celle de l'espace public urbain sont devenues les infrastructures matérielles et immatérielles de l'économie moderne ; les entreprises y

sont de plus en plus sensibles. Les débordements du social représentent des externalités négatives coûteuses et la cohésion sociale dans les villes est une des externalités positives les plus précieuses¹. L'opérateur public n'a plus le monopole de la production et de l'organisation de ces externalités dont le régime relève désormais d'une dynamique de performance globale. Ce nouveau régime économique impose de reconsidérer l'échelle de péréquation entre bénéficiaires et contributeurs et de redéfinir les modalités de financement et de production des externalités. L'échelle pertinente sera celle qui, non seulement, permettra un bon ajustement financier mais permettra à un grand nombre d'acteurs de s'engager dans la maintenance urbaine. L'économie des externalités s'engage donc, aujourd'hui, sur une voie nouvelle, celle de la mutualisation, et fait de la question des apprentissages mutuels une question centrale. La proximité devient une modalité majeure du régime économique des externalités².

Cette économie du rapprochement n'est pas une économie de l'offre et de la demande. Il n'y a pas un marché des liens. La définition même d'un service de rapprochement (médiation, accueil, information...) est le plus souvent postérieure à la constitution de l'entité qui va produire ce service. C'est l'écoute, le lien, la



Emploi-jeunes au collège : « la cohésion sociale est une des externalités les plus précieuses ».

confiance, le dialogue qui sont en amont de la définition du service, et non la demande explicite. Il n'y a pas de marché préalable, mais un processus d'ajustement et d'écoute permanent. Cette économie n'est donc pas standardisable. Elle est dans le renouvellement permanent, ce qui semble exclure, a priori, la pos-

1. Le programme de recherche britannique Cities, financé par le DETR (Ministère de l'Environnement des Transports et des Régions) et par l'ESRC (Economic and Social Research Council) mobilise une douzaine d'universités et de villes sur ces questions.

2. Ce sera l'objet de la Neuvième conférence de recherche urbaine de la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies qui aura lieu à Leeds en Grande-Bretagne du 8 au 10 juin 2002 sous le titre *Livable and sustainable cities*.



Un engagement pragmatique sur les lieux de conflit : l'accès au réseau.

sibilité de juger des retours d'investissement à court terme. L'entreprise encourt donc un risque important, ce qui l'amène à circonscrire l'espace de son engagement pragmatique en le centrant sur les lieux mêmes de conflit ou de problème.

Mais les entreprises et les collectivités publiques ne souhaitent pas pérenniser un engagement lourd sur ces thématiques et maintiennent ces formes économiques et ces procédures dérogatoires dans un temps relativement court et un espace circonscrit. La proximité apparaît alors comme un moyen de maîtrise spatiale des horizons temporels incertains. Le dispositif « emplois-jeunes, nouveaux-services » semble avoir intégré intuitivement ces différentes caractéristiques, apprises peu à peu dans les dispositifs précédents, ce qui lui a certainement valu son succès auprès des opérateurs. Ils y ont vu un moyen de tester avec prudence et à faible coût de nouvelles formes économiques, tout en sachant que le retour à la normale était prescrit.

La pérennité ou le leurre de la proximité spatiale

Cette économie du rapprochement, faite de proximité de liens et de proximité de contrôle, repose sur un paradoxe : réparer, sans violer les principes libéraux, ce que l'économie libérale produit, et faire assurer cette réparation par les agents engagés dans l'économie libérale. L'idée que ces expérimentations ne seraient que des sas ouvrant, après cinq ans, sur le marché ou sur l'économie publique est aujourd'hui reconsidérée. On sait que cette économie du rapprochement ne s'inscrit pas dans une logique de solvabilité et d'offre; on sait aussi que l'internalisation de ces activités dans des entreprises publiques ou dans les services de collectivités territoriales pérenniserait des emplois mais ne pérenniserait pas les services car ceux-ci sont indissociables de l'esprit dans lequel ils ont été créés : le rapprochement va avec la construction de nouveaux savoirs et il met en question non seulement les compé-

tences et les métiers, mais les cadres de la connaissance. Créer du rapprochement c'est aller vers le développement d'une société cognitive dont la dynamique ne semble pas internalisable dans des structures normatives et des organisations figées.

L'économie sociale, ou « solidaire », est considérée par certains comme le cadre adéquat de pérennisation de ce type d'activités. Mais cette voie n'apportera pas de réponse à la question de la performance économique globale et de la construction d'un nouveau régime d'externalités; elle n'entraînera vraisemblablement pas de grand changement vers un capitalisme cognitif, car l'économie sociale reste en marge de l'économie libérale.

La construction d'un cadre de portage mutualisé, tel que les compagnies d'emplois partagés, engagerait financièrement les entreprises. Mais on observe d'ores et déjà que les entreprises tentées par cette réponse ont tendance à considérer ces futures entreprises mutuelles comme des sous-traitants réalisant à moindre coût les tâches difficiles qu'elles ne veulent pas faire. Il y a donc là aussi risque de marginalisation.

La création d'un espace économique, sous tutelle de la ou de collectivités locales, où s'inventeraient ces nouvelles activités est envisagée également. Cependant, les élus locaux ne semblent pas prêts, sauf exception, à s'investir dans cette voie.

Proximité des savoirs et intelligence collective

Pour abolir les distances entre les gens ordinaires et les institutions, il faudrait inverser le rapport au savoir. Les débordements du social apportent d'ailleurs les signes tangibles qu'une telle aspiration se développe dans la société. Ils mettent en relation des faits locaux, contextualisés, et des situations ressenties comme similaires dans le monde. Par exemple, le refus de certains licenciements ou de certaines formes d'organisation économique est mis en relation avec d'autres refus : l'irrespect des droits de l'enfant, l'exploitation des femmes, l'éthique colonialiste des entreprises. La mondialisation n'est plus seulement contestée pour ses effets immédiats et locaux; elle est critiquée en même temps pour son irrespect de l'homme dans le monde, pour ses conséquences dans les pays pauvres, pour les déséquilibres des ressources qu'elle engendre. De plus en plus souvent, les associations qui aident des personnes en détresse établissent des liens avec d'autres associations pour développer leur cause. Les bandes de jeunes qui construisent leurs propres territoires collectifs se mettent en internet-relation avec d'autres personnes, d'autres groupes, qui semblent partager les mêmes références.

Proche et lointain en même temps, tel est le territoire d'appartenance qui cherche ainsi à se construire.

La remise en question du savoir des experts y est centrale et les communautés se créent sur des proximités de jugement, qui font fi des distances et font leur le mouvement de mondialisation.

Les débordements du social témoignent ainsi d'une volonté de faire entendre, reconnaître et prendre en considération des savoirs exclus, des savoirs ignorés par les détenteurs officiels de la connaissance. Que l'on observe les expériences des SEL ou les sites d'information citoyenne sur l'environnement, par exemple, ou encore le développement d'une culture bio, on constate à chaque fois que des savoirs alternatifs sont formulés, qu'ils sont mis à l'épreuve dans des expérimentations, qu'ils sont inséparables du sens qui fonde les engagements dans l'action et qu'ils se diffusent dans la société en même temps que se propage une certaine défiance vis-à-vis de l'expertise scientifique. Ces savoirs trouvent leur source dans l'expérimentation locale et se construisent dans une dynamique de mise en réseau, de diffusion, de connexion.

La proximité opérante est moins la proximité physique que la proximité des savoirs, c'est-à-dire l'espace de vitalité d'une intelligence collective. Cet espace de vitalité d'une intelligence collective. Cet espace a largement coïncidé par le passé avec l'espace proche, mais ne s'y réduit manifestement plus aujourd'hui. Le problème de notre société est de garantir l'égalité des chances dans l'accessibilité de ce nouvel espace. Le concept de proximité est au croisement de quatre processus : la reconnaissance, l'expérience, l'apprentissage réciproque, la percolation. On est loin ici d'une proximité sécuritaire, contraignante, réductrice. La proximité des savoirs se crée dans l'ouverture, l'échange, l'appropriation, la pluralité, le respect du point de vue alternatif. S'il faut du proche pour que naisse un processus d'intelligence collective, il faut des réseaux d'influence pour que cette intelligence collective prenne force et devienne partenaire et moteur du développement des institutions.

Josée Landrieu

Josée Landrieu, économiste, est responsable de la mission prospective du ministère de l'équipement, du logement et des transports. Elle a publié notamment : « Le concept d'économie du lien » in *Les métiers de la ville* (Heurgon et Stathopoulos), 1999, *La Tour d'Aigues, éditions de l'Aube* ; en collaboration avec Francis Ginsbourger : *Une autre nouvelle économie ? Services mutualisés, ville et proximités*, 2000, *La Tour d'Aigues, éditions de l'Aube*, et avec Danielle Kaisergruber : *Tout n'est pas économique ; des entreprises construisent leur performance*, 2000, *La Tour d'Aigues, éditions de l'Aube*.
<Josee.Landrieu@equipement.gouv.fr>