



POLYTECH[®]
TOURS

Département Aménagement



Ecole d'ingénieurs
polytechnique
de l'université de Tours

CITERES
UMR 6173
Cités, Territoires,
Environnement et Sociétés

Equipe IPA-PE
Ingénierie du Projet
d'Aménagement, Paysage,
Environnement

Projet de Fin d'Etudes

L'approche de Palo Alto en aménagement

***Que peut apporter l'approche de Palo Alto
dans la conduite de projet en
aménagement ?***



**BERNOIS Jean-Charles &
BœUF Lucas**

2012-2013

**Directeur de recherche
GUITEL Sabine**

L'approche de Palo Alto en aménagement

*Que peut apporter l'approche de Palo Alto
dans la conduite de projet en
aménagement ?*

**Directeur de recherche:
Sabine GUITEL**

**Auteurs :
BERNOIS Jean-Charles & BŒUF Lucas**

Année : Mai 2013

Avertissement

Cette recherche a fait appel à des lectures, enquêtes et interviews. Tout emprunt à des contenus d'interviews, des écrits autres que strictement personnel, toute reproduction et citation, font systématiquement l'objet d'un référencement.

Les auteurs de cette recherche ont signé une attestation sur l'honneur de non plagiat.

Formation par la recherche et projet de fin d'études en génie de l'aménagement

La formation au génie de l'aménagement, assurée par le département aménagement de l'Ecole Polytechnique de l'Université de Tours, associe dans le champ de l'urbanisme et de l'aménagement, l'acquisition de connaissances fondamentales, l'acquisition de techniques et de savoir-faire, la formation à la pratique professionnelle et la formation par la recherche. Cette dernière ne vise pas à former les seuls futurs élèves désireux de prolonger leur formation par les études doctorales, mais tout en ouvrant à cette voie, elle vise tout d'abord à favoriser la capacité des futurs ingénieurs à :

- Accroître leurs compétences en matière de pratique professionnelle par la mobilisation de connaissances et de techniques, dont les fondements et contenus ont été explorés le plus finement possible afin d'en assurer une bonne maîtrise intellectuelle et pratique,
- Accroître la capacité des ingénieurs en génie de l'aménagement à innover tant en matière de méthodes que d'outils, mobilisables pour affronter et résoudre les problèmes complexes posés par l'organisation et la gestion des espaces.

La formation par la recherche inclut un exercice individuel de recherche, le projet de fin d'études (P.F.E.), situé en dernière année de formation des élèves ingénieurs. Cet exercice correspond à un stage d'une durée minimum de trois mois, en laboratoire de recherche, principalement au sein de l'équipe Ingénierie du Projet d'Aménagement, Paysage et Environnement de l'UMR 6173 CITERES à laquelle appartiennent les enseignants-chercheurs du département aménagement.

Le travail de recherche, dont l'objectif de base est d'acquérir une compétence méthodologique en matière de recherche, doit répondre à l'un des deux grands objectifs :

- Développer toute ou partie d'une méthode ou d'un outil nouveau permettant le traitement innovant d'un problème d'aménagement
- Approfondir les connaissances de base pour mieux affronter une question complexe en matière d'aménagement.

Afin de valoriser ce travail de recherche nous avons décidé de mettre en ligne les mémoires à partir de la mention bien.

Remerciements

Nous aimerions remercier en premier lieu Sabine GUITEL, notre tutrice, de nous avoir fait découvrir l'approche de Palo Alto, de nous avoir suivis, conseillés et soutenus tout au long du projet. Sa connaissance approfondie de l'approche et ses expériences avérées sur le sujet nous ont permis de lever les incompréhensions auxquelles nous avons parfois été confrontés. Ses invitations aux différents séminaires ont constitué des opportunités de nous imprégner du sujet et de recueillir des informations précieuses ; le tout dans une convivialité agréable.

Nous remercions également Denis MARTOUZET de nous avoir guidés au début de notre PFE et au séminaire de mi-parcours. Ses interventions nous ont mis sur de bons rails.

Nous adressons nos remerciements à toutes les personnes que nous avons interrogées : Jérôme BARATIER, Eric BOULAY, Brigitte BREDIN, Valérie CHAROLLAIS, François ROUMET, Elisabeth RICHEL, Cathy SAVOUREY.

Le temps que ces derniers ont bien voulu nous accorder a permis de recueillir la « matière » nécessaire à la réalisation de cette recherche. Leur disponibilité et leur ouverture d'esprit révèlent leur générosité envers de futurs collègues.

Sommaire

Avertissement	5
Formation par la recherche et projet de fin d'études en génie de l'aménagement.....	7
Remerciements	9
Introduction générale.....	15
A. Mise en contexte.....	15
B. Définition des objectifs.....	16
C. Méthodologie	17
1 ^{ère} partie : Etat de l'art.....	19
Introduction.....	19
II. La conduite de projet en aménagement.....	20
Introduction.....	20
A. Le projet d'aménagement	20
B. La conduite de projet	24
C. Le chef de projet.....	27
Conclusion sur la conduite de projet en aménagement	30
III. L'approche de Palo Alto	31
Introduction.....	31
A. Les fondements de l'approche : l'école de Palo Alto	31
B. La théorie du changement	39
C. Le modèle de résolution.....	44
Conclusion sur l'approche de Palo Alto.....	56
2^{ème} partie : Analyse des hypothèses	58
Hypothèse n°1 :	59
Avec l'approche de Palo Alto, l'urbaniste respecte le décideur et se place dans un rôle d'accompagnateur.....	59
Introduction.....	59
I. Un questionnement du positionnement de l'urbaniste.....	60
A. La prise de recul.....	60
B. La vision du maître d'ouvrage par l'urbaniste.....	61
Conclusion	64
II. L'adaptation du positionnement à la commande	65
A. Le positionnement en fonction des étapes du projet.....	65

B.	Le positionnement vis-à-vis de la structure	66
C.	Le positionnement par rapport aux contraintes de la commande	67
	Conclusion	68
III.	Le positionnement vis-à-vis de la prise de décision	70
A.	La manière de proposer	70
B.	L'influence sur la décision	75
C.	Le respect de la décision	78
	Conclusion	80
	Conclusion de l'hypothèse n°1	81
	Hypothèse n°2 :	83
	Une lecture de la commande intégrant le jeu d'acteurs.....	83
	Introduction.....	83
I.	La démarche de questionnement sur le jeu d'acteurs.....	84
A.	La perception du jeu d'acteurs.....	84
B.	La formalisation du décryptage du jeu d'acteurs.....	86
	Conclusion	87
II.	Qui me demande quoi ?	88
A.	Pour clarifier notre rôle par rapport à une commande	88
B.	Quelques exemples d'application	89
C.	Une prise de recul sur leur rôle pas forcément faite par les urbanistes non formés	92
	Conclusion	92
III.	Qui demande quoi à qui ?	93
A.	Pour analyser les relations d'intérêt entre les acteurs	93
B.	Quelques exemples d'application	95
C.	La vision du système d'acteurs sous forme de boucles relationnelles	99
	Conclusion	100
	Conclusion de l'hypothèse n°2	100
	Hypothèse n°3 :	102
	L'analyse stratégique du jeu d'acteurs tout au long du projet	102
	Introduction.....	102
I.	L'exploration des visions du monde	102
A.	Ne pas imposer sa vision du monde mais plutôt faire avec celle des autres.....	103
B.	La vision du monde : une notion plus ou moins admise par les urbanistes non formés interrogés	104

C.	Faire avec TOUTES les visions du monde, et notamment celles des habitants	106
	Conclusion	109
II.	La convergence de l'ensemble des visions individuelles vers une vision collective du projet....	110
A.	Faire comprendre	111
B.	Remettre en cause	112
C.	Confronter	115
	Conclusion	117
III.	Résoudre des problèmes de type Palo Alto	119
A.	Le problème de type Palo Alto	119
B.	Quelques exemples d'application	121
	Conclusion	130
	Conclusion de l'hypothèse n°3	131
	Conclusion générale	133
	Bibliographie.....	138
	Annexes	140

Introduction générale

A. Mise en contexte

Le travail de recherche qui fait l'objet du présent rapport s'inscrit dans le cadre des Projets de Fin d'Etudes (PFE) de dernière année à Polytech' Tours en Génie de l'Aménagement. Il a démarré début octobre 2012 et s'est terminé courant mai 2013. Ce PFE est encadré par Sabine GUITEL, enseignante à Polytech' Tours sur la conduite de projet d'aménagement et urbaniste en libéral au sein de l'Agence ROUMET-GUITEL.

Le sujet de ce PFE est : « **l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet en aménagement** ». C'est Sabine GUITEL qui est à l'initiative de ce PFE.

Au moment de choisir notre sujet de PFE, nous n'avions pas entendu parler de la méthode de Palo Alto. Nous voulions tous les deux travailler dans l'opérationnel, dans la conduite de projet d'aménagement. C'est donc naturellement que nous en sommes venus à nous intéresser à l'approche de Palo Alto et à son application dans le domaine de l'Aménagement du territoire. Il nous semble également que le rôle d'animation du jeu d'acteurs de l'urbaniste dans les projets d'aménagement est de plus en plus important. Savoir manager des acteurs de cultures professionnelles et de logiques différentes, avec parfois même des intérêts divergents, dans des projets d'aménagement de plus en plus complexes et qui génèrent de plus en plus de conflits, nous paraît aujourd'hui essentiel dans le métier d'urbaniste. Nous avons pensé que l'approche de Palo Alto pourrait nous apporter une vision innovante de la conduite de projets d'aménagement et c'est également pourquoi nous nous sommes rapidement positionnés sur ce sujet.

L'approche de Palo Alto, est à l'origine un modèle thérapeutique de résolution de problèmes humains, développé au Mental Research Institute (MRI) de l'Ecole de Palo Alto en Californie dans les années soixante. L'approche de Palo Alto est apparue en France il y a une vingtaine d'années, avec Irène BOUAZIZ en figure de proue du mouvement. Après la psychothérapie, ce modèle s'est aujourd'hui étendu au coaching et au management. Aujourd'hui, elle s'ouvre à l'urbanisme.

Sabine GUITEL est la seule personne avec Valérie CHARROLAIS qui applique l'approche de Palo Alto couramment dans sa pratique de la conduite de projet en aménagement ; et ce depuis une dizaine d'années maintenant. Alors que l'approche de Palo Alto a fait l'objet de nombreux ouvrages dans le champ de la psychothérapie et du management, il n'en est rien en aménagement du territoire. Aucun document n'a encore été rédigé ou publié sur l'application de l'approche dans la conduite de projet en urbanisme. Ce travail de recherche revêt donc un caractère exploratoire.

Dans ce PFE, nous nous interrogerons sur la pertinence, l'intérêt d'appliquer l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet en aménagement. On ne prétend donc pas dans cette étude convaincre à tout prix de l'intérêt d'appliquer cette approche, dans le domaine de l'aménagement. Il s'agit davantage d'ouvrir des perspectives nouvelles dans l'exercice de la conduite de projet en aménagement. Ce PFE recherche donc à créer un débat et susciter de nouvelles questions qui pourront à leur tour faire l'objet d'autres recherches.

Nous pouvons finalement résumer ce questionnement avec la problématique suivante :

Que peut apporter l'approche de Palo Alto à la conduite de projets d'aménagement ?

Précisons ici que nous définissons par « apport », tout élément de l'approche de Palo Alto appliqué dans la conduite de projets d'aménagement à la fois **nouveau, applicable et efficace**.

B. Définition des objectifs

A partir de notre recherche bibliographique et de nos entretiens avec Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS, trois hypothèses ont été identifiées comme des apports éventuels de l'application de l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet en aménagement. Finalement, ces hypothèses correspondent plutôt à des situations dans la conduite de projet en aménagement où l'approche pourrait présenter un intérêt.

- *Hypothèse n°1 : Avec l'approche de Palo Alto, l'aménageur respecte le décideur et se place dans un rôle d'accompagnateur.*

L'approche de Palo Alto, de par sa philosophie constructiviste, enjoint l'urbaniste à adopter une position basse dans sa relation avec le maître d'ouvrage pour lui laisser la possibilité de co-construire avec lui le projet et ainsi améliorer l'appropriation du projet par le commanditaire. Cette manière d'être produit également un décalage dans son positionnement entre le rôle de production et le rôle d'accompagnement de l'urbaniste palo altien.

- *Hypothèse n°2 : Une lecture de la commande intégrant le jeu d'acteur*

L'approche de Palo Alto guide l'urbaniste dans son décryptage du système d'acteurs centré sur les interactions, lors de la lecture de la commande en amont de la réponse à l'appel d'offres ; autour de deux méta-questions « qui me demande quoi ? » et « qui demande quoi à qui ? ».

- *Hypothèse n°3 : L'analyse stratégique du jeu d'acteur tout au long du projet*

L'approche de Palo Alto aide l'urbaniste à analyser le jeu d'acteurs du projet tout au long de son avancement ; pour en relever les éléments stratégiques et ainsi faire avancer le projet et anticiper les blocages. L'approche de Palo Alto permet également à l'urbaniste de résoudre des problèmes humains particuliers, dits « de type Palo Alto ».

C. Méthodologie

Choix du mode d'entretien semi-directif

Notre méthodologie repose sur l'entretien avec des professionnels de l'aménagement pour vérifier les apports de l'approche de Palo Alto dans chacune des hypothèses selon les critères de la nouveauté, l'applicabilité et l'efficacité. Pour cela, nous avons choisi le mode des entretiens semi-directifs car nous souhaitons des réponses sur des thèmes précis.

L'entretien semi directif permettant de centrer le discours sur un thème défini au préalable nous a paru plus pertinent. Ce mode d'entretien nous permet de garantir une réponse à l'ensemble des questions qui nous intéressent tout en permettant une comparabilité des résultats.

Dans l'ensemble des solutions possibles pour vérifier nos hypothèses, les mises en situations, et l'intervention sociologique nous ont semblé intéressantes. Une immersion dans le projet nous aurait permis d'observer les mécanismes du projet et les interactions entre les acteurs en temps réel. Cependant nos impératifs scolaires, et la durée sur laquelle s'étale un projet d'aménagement ne nous ont pas permis une enquête de ce type.

Les entretiens dans une enquête exploratoire en science sociale sont un outil fondamental. Ils permettent à l'interviewé d'exprimer sa vision avec son langage et sa grille de lecture.

Ces entretiens n'ont pas pour objet de vérifier des hypothèses ou d'analyser quantitativement les éléments récoltés mais d'ouvrir une piste de réflexion.

Échantillonnage

Les personnes choisies pour participer aux entretiens ont été choisies suivant le type de structures dans laquelle ils interviennent. En interrogeant à la fois des personnes travaillant en bureau d'étude privé, dans des organismes parapublics ou dans les collectivités nous souhaitons éviter d'obtenir des pratiques similaires qui s'expliqueraient de la structure dans laquelle les personnes interrogées peuvent intervenir. Nous avons aussi imaginé que la formation initiale pouvait jouer un rôle dans la conception de l'aménagement et donc dans la pratique des personnes interrogées.

De plus, nous avons souhaité interroger à la fois des pratiquants de la méthode de Palo Alto pour connaître leurs visions de l'aménagement et la particularité de leurs pratiques mais aussi des personnes qui ne sont pas formées à l'approche. Etant donné que cette pratique est encore peu répandue en aménagement, seul l'application de l'approche de Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS représenteront la pratique de Palo Alto en urbanisme.

L'objectif est d'obtenir des éléments de réponses tout en permettant d'explorer des ouvertures du sujet à d'autres thématiques. De plus les entretiens se déroulant de manière individuelle et nécessitant une disponibilité des professionnels (au moins deux heures), il n'était pas possible de multiplier les entretiens.

Elaboration d'une grille d'analyse des entretiens

Dans le respect de la méthode des entretiens semi-directifs, une grille d'entretiens a été mise place au préalable afin de marquer les temps forts de l'entretien. Tout d'abord nous présentons le contexte du PFE, le sujet de recherche et expliquons notre méthodologie pour justifier le but de cet entretien.

Le but de cette grille de questions n'est pas de créer un outil rigide et à appliquer à la lettre mais il est conçu comme un aide-mémoire pour rassurer l'interviewer, celui-ci ne devant jamais être en manque de questions. De plus, en rassemblant l'ensemble des questions que nous nous sommes posées, le questionnaire permet de mieux gérer le temps.

La formulation des questions a été conçue pour les rendre facilement compréhensibles et permettent de répondre à l'hypothèse posée.

Avant de débiter l'interrogatoire relatif à chaque hypothèses, nous avons exposé la méthode en la simplifiant pour être compréhensible par des personnes non formées. En cas d'incompréhension, nous avons illustré la méthode générale dans un contexte d'aménagement. Par exemple, on remplace le terme de client par celui de commanditaire ou de maître d'ouvrage.

Bien que les questions soient au départ orientées vers les thématiques à explorer, nous avons utilisé la méthodologie d'intervention développée dans les techniques d'enquête en sciences sociales de BLANCHET, GHIGLIONE, MASSONAT et TROGNON¹. Pour relancer le discours de la personne interrogée ou approfondir une réponse nous avons par exemple utilisés des complémentations, des réitérations (écho ou reflet) afin d'éviter d'orienter les réponses et ne pas fermer le discours de la personne interrogée.

Exploitation de nos entretiens

A partir des résultats de l'enquête, nous avons replacé les éléments correspondant à chaque postulat à étudier afin de les comparer et de les synthétiser. La synthèse de ces postulats permet ensuite de répondre à nos questions concernant les trois hypothèses. Enfin nous pourrions conclure sur chaque hypothèse en utilisant les critères de nouveauté, d'efficacité et d'applicabilité.

¹ BLANCHET, GHIGLIONE, MASSONAT, TROGNON, *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, Dunod, 1987.

1^{ère} partie : Etat de l'art

Introduction

Dans cet état de l'art, nous nous efforcerons de définir plus précisément ce que l'on met derrière les termes « conduite de projet en aménagement » et « approche de Palo Alto ».

Cette étape préalable à la réponse à notre problématique « que peut apporter l'approche de Palo Alto à la conduite de projet en aménagement ? » nous a semblé essentielle compte tenu de notre volonté :

- De relever les caractéristiques des projets en aménagement et de montrer ses spécificités par rapport à un projet d'entreprise notamment ;
- De recentrer notre définition de la démarche de conduire un projet sur les rapports de l'urbaniste avec les différents acteurs ;
- De présenter de manière simple mais détaillée l'approche de Palo Alto, peu connue du monde de l'aménagement du territoire et difficile à appréhender pour des personnes non formées à cette approche. C'est d'ailleurs pourquoi cette partie représentera une part assez importante du présent mémoire de recherche.

II. La conduite de projet en aménagement

Introduction

Dans cette première partie de l'état des lieux, nous nous sommes interrogés sur l'expression « conduite de projet en aménagement » en vue de clarifier l'objet sur lequel nous tenterons dans ce PFE de déterminer l'intérêt d'appliquer l'approche de Palo Alto.

Tout d'abord, nous chercherons à définir ce qu'est un projet d'aménagement : Quelles sont ses caractéristiques ? Quelles sont ses spécificités par rapport à un projet d'entreprise ? Ensuite, nous étudierons les définitions de la conduite de projet dans la littérature et notamment la manière dont les relations humaines, matériaux de base de l'approche de Palo Alto, y sont considérées. Enfin, nous ferons un focus sur le rôle central du chef de projet en aménagement.

A. Le projet d'aménagement

Le projet est la forme de production spatiale la plus utilisée aujourd'hui. Le projet d'aménagement est issu du langage des architectes et a remplacé les plans, terme utilisé dans les années 70². Le projet peut être interprété comme un désir ou la projection d'une réflexion sur le plan spatial.

Pourtant, le projet ne trouve pas de définition « *stable et admise* » selon Nadia ARAB³. Mêlant trois définitions, le projet d'aménagement a donné lieu à une confusion dans la signification de ce terme. Le projet d'aménagement peut regrouper plusieurs significations comme les projets de composition urbaine, le projet d'architecture à grande échelle et les projets classiques d'urbanisme qui se réfèrent à la « ville » et font appel à des compétences multiples (INGALLINA, 2008).

Les projets en aménagement se caractérisent par leur complexité de plus en plus forte. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer, et ce, surtout depuis la décentralisation⁴ : la multiplication des acteurs⁵ avec une division accrue du travail ; la multiplication des domaines, l'augmentation du degré d'incertitude sur les projets d'expertises, un risque de contentieux de plus en plus fort, le foisonnement des textes de lois et des normes. Avant de distinguer les types de projet en aménagement, nous nous proposons dans un premier temps de nous pencher sur ces facteurs de complexité.

² Patrizia INGALLINA, *Le projet urbain*, « Que sais-je ? », Ed. P.U.F., 2008, 7-13.

³ Nadia ARAB, *l'activité de projet dans l'aménagement urbain, processus d'élaboration et modes de pilotage*, Thèse de doctorat à l'école nationale des ponts et chaussées, 2004.

⁴ Gilles PINSON, « *Projets de ville et gouvernance urbaine* », *Revue française de science politique*, 2006 p. 619-651.

⁵ Albert LEVY, *Quel urbanisme face aux mutations de la société postindustrielle ?*, Ed. Esprit, 2006.

1. La complexité des projets en aménagement

Une multiplication des acteurs

Depuis la décentralisation, la décision s'est déplacée de l'Etat à l'échelon local (PINSON, 2006). Au niveau local, la décision mobilise désormais une multitude d'acteurs spécialisés sur des thématiques variées. Les interactions sont plus nombreuses et plus complexes. La prise de décision n'en est que plus difficile⁶. La gestion hiérarchique et autoritaire du projet est révolue (LEVY, 2006).

Les projets regroupent aujourd'hui de nombreux acteurs : décideurs politiques, aménageurs, promoteurs, investisseurs, administrations, associations, usagers, citoyens.

Ces nouveaux acteurs, ces nouveaux métiers interviennent dans de nouvelles démarches qui requièrent un management de projet. Comme la réalisation d'un projet revient à créer quelque chose qui n'existe pas encore, cela nécessite un processus adapté et la mobilisation d'acteurs endogènes.

Un acteur peut être représenté par un individu ou un collectif. Il est pourvu d'une intentionnalité, d'une capacité stratégique autonome, d'une compétence énonciative et d'une capacité à agir. L'urbanisme est un champ où les acteurs coopèrent s'affrontent, affirment leurs pouvoirs sur les autres.

Les associations d'habitants et d'usagers sont de plus en impliquées et intégrées en tant qu'acteur dans le système d'aménagement dans un contexte de crise politique et de représentativité locale. Le poids des acteurs privés en aménagement a également augmenté avec les limites financières des collectivités. Ces dernières font en effet de plus en plus appel aux partenariats public/privé.

Les jeux de pouvoirs qui peuvent exister entre les acteurs demandent une compétence de négociation, de décryptage des stratégies et des logiques pour parvenir à les combiner dans un processus de projet cohérent.

Compte tenu de la multiplication des acteurs et de la nouvelle répartition des pouvoirs en aménagement, le client est plus difficile à identifier pour l'urbaniste ; d'autant plus que certains acteurs peuvent être instrumentalisés ou contraints par d'autres⁷.

Un degré d'incertitude accru des projets en aménagement

La pluralité des acteurs permet, selon Gilles PINSON, de jouer avec les incertitudes propres aux projets d'aménagement. Ces derniers sont en effet marqués par des incertitudes sur le contexte, sur les moyens et sur les fins des projets :

- L'incertitude liée au contexte réside notamment dans la difficulté pour les collectivités locales de prévoir les évolutions du marché immobilier et industriel.

⁶ Yves JANVIER, *Un système de production en mutation*, in Fabriquer la ville, Outils et méthodes : les aménageurs proposent, Ed. La Documentation Française, 2001.

⁷ Bernard JOUVE, Christian LEFEVRE, *Horizons métropolitains*, Recherche urbaine, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, 2004.

- L'incertitude liée aux ressources est due à la dispersion des ressources financières et d'expertise ainsi que des appuis politiques mais surtout de leurs évolutions au sein des différentes instances institutionnelles.
- Enfin, l'incertitude sur les fins des projets est due aux deux premières. Dans un contexte et avec des ressources incertaines, les objectifs d'un projet peuvent être largement perturbés.

Cependant, ces incertitudes ne rendent pas impossible l'anticipation dans les projets mais demandent plutôt une capacité d'adaptation et d'échange renforcée. Les acteurs doivent dialoguer pour se fixer des buts qu'ils doivent adapter et réviser au fil de l'eau. « *Les processus de projet servent justement à faire prospérer ces incertitudes par une activité collective de construction des problèmes, d'élaboration des solutions collectives et d'articulation des ressources* » (PINSON 2004). Ce processus implique la fin de la linéarité dans une opération avec des retours en arrière dans les étapes du projet, des cycles, des récurrences, etc. Ainsi, les projets d'aménagement varient beaucoup selon leurs natures et le contexte. Chaque projet est unique.

Une diversification des expertises en aménagement

Les expertises en aménagement intègrent désormais d'autres domaines⁸ que l'architecture et l'ingénierie tels que la sociologie, le paysage, l'environnement, etc. Ainsi, chaque opération par son contexte et sa nature fait intervenir des domaines et un système d'acteurs spécifique qui nécessite une mise en œuvre unique, une souplesse dans son exécution ; qui permet d'ailleurs une meilleure adaptation aux incertitudes.

Un risque de contentieux plus fort

Malgré les progrès faits dans les pratiques de concertation et le renforcement de la législation en ce sens (enquêtes publique, débat public, études d'impact), on observe une augmentation du nombre de contentieux en aménagement⁹.

La multiplication d'associations de défense du type NIMBY¹⁰ et l'importance nouvelle donnée par la presse locale à l'opposition favorisent la contestation des projets d'aménagement¹¹. Le phénomène NIMBY est révélateur d'un mouvement de redéfinition de l'intérêt général à partir des acteurs locaux. Pour André TORRE cependant, cette opposition est une bonne chose dans le sens où elle révèle que le système démocratique fonctionne.

⁸ Nadia ARAB, *Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme*, Ed. Management & Avenir, 2007, p. 147-164.

⁹ Marie Danièle BARRE, Bruno AUBUSSON DE CAVARLAY et Marta ZIMOLAG, *Dynamique du contentieux administratif. Analyse statistique de la demande enregistrée par les tribunaux administratifs*, Rapport pour la Mission de recherche Droit et justice, Ministère de la Justice, 2006.

¹⁰ Not In My Backyard signifie « pas dans mon jardin » et implicitement « dans le jardin du voisin si cela vous arrange » in Arthur JOBERT, *L'aménagement en politique. Ou ce que le syndrome NIMBY nous dit de l'intérêt général*, Politix, vol.11, n° 42, 1998.

¹¹ André TORRE, *Conflits environnementaux et territoires*, Ed. Presses universitaires du Septentrion, 2010.

Les conflits en aménagement sont généralement dus à la perception d'un changement contraire aux intérêts des acteurs locaux. Ces derniers auront pour réaction de refuser le projet et de demander à le déplacer. En effet, le projet d'aménagement comme tout projet crée un changement et on voit donc bien ici l'intérêt de se pencher sur les apports éventuels d'une approche d'accompagnement du changement comme celle de Palo Alto pour améliorer l'acceptation du changement.

Une réglementation en urbanisme complexe

En raison du foisonnement des textes de loi et de la complexité à les interpréter, on constate que la réglementation en urbanisme est difficilement maîtrisable, même par les professionnels de l'aménagement. Carlos MAUCO, gérant d'ASTYM, s'exprimait, lors de la conférence de l'A.P.U.C.E en avril 2013, sur la difficulté de son bureau d'étude à trouver des interlocuteurs auprès des ministères capables de maîtriser les textes et de répondre à leurs interrogations. Cela révèle, selon lui, que plus personne n'est aujourd'hui capable de comprendre les règles.

2. Les types de projets en aménagement

Les projets uniques comme les projets d'aménagement, s'opposeraient, selon Nadia ARAB, aux projets dits « industriels » qui sont planifiables, reproductibles, définis dans une durée fixe.

Les projets industriels se déroulent en deux phases : « l'acquisition de savoirs » et « l'action ou la décision ». Plus la première phase avance, plus les libertés possibles dans le projet sont réduites : *« Cela signifie que l'on passe d'une situation où l'on peut tout faire mais où l'on ne sait rien à une situation où l'on sait tout mais où il ne reste plus guère de degrés de liberté »*, MIDDLELER in Nadia ARAB.

Alors que les projets industriels font intervenir le système d'acteurs au moment de la réalisation, les projets d'aménagement modernes font intervenir les acteurs dès la phase de définition du projet.

L'échelle du projet en aménagement peut s'étendre du projet de territoire jusqu'au projet de construction sur des durées variables. Nous pouvons distinguer quatre grands types de projet en aménagement :

- **Le projet de territoire** : Il couvre une surface large. Les projets de territoire des SCOT et des Pays en sont le parfait exemple. Ce type de projet ne donne pas de limite définitive tant en terme d'horizon temporel que sur le plan spatial. Ses desseins n'ont pas non plus de limites précises à priori puisqu'on y fixe seulement des orientations sur des zones dans le but d'une plus grande souplesse, d'une meilleure capacité d'adaptation aux incertitudes ; et ce, sur le long terme. Les projets de territoire sont les plus en amont et laissent généralement ensuite place à d'autres projets visant à la réalisation de ces desseins. Ils font principalement intervenir des acteurs institutionnels comme les collectivités décentralisées et déconcentrées ; mais également d'autres acteurs tels que les personnes publiques associées et les citoyens, à travers les démarches de concertation.

- **Les projets « immobiliers, de constructions ou de bâtiments »** : Ce sont des projets « microlocalisés » qui visent à construire un objet spatial. Les projets immobiliers se déroulent sur des périodes plus courtes.
- A une échelle intermédiaire, Nadia ARAB définit un troisième type de projet : « **les projets urbains complexes ou grandes opérations d'urbanisme** ». Ils ont la spécificité de s'étaler sur une durée longue comme les projets de territoire mais se traduisent par des réalisations concrètes sur le territoire. Les collectivités locales sont généralement à l'initiative de ces projets.
- Enfin, **les projets de gestion urbaine** visent à adapter l'espace urbain à travers la gestion du droit des sols et aux opérations urbaines et de politique de la ville.

Un projet d'aménagement a donc pour but de **spatialiser des desseins dans un mode d'action qui implique des acteurs variés et une réalisation unique**. Ce mode d'action est désigné par le terme de conduite de projet qui nous allons désormais aborder plus en détail.

B. La conduite de projet

Définition de la conduite de projet selon l'AFNOR

La conduite de projet désigne, dans de nombreuses définitions, le processus organisationnel nécessaire pour réaliser un projet. D'après l'AFNOR, « *la gestion de projet est l'ensemble des méthodes, outils d'évaluation, de planification et d'organisation permettant d'atteindre les objectifs du projet en respectant les contraintes de performance, de délai, et de coût* »¹². L'AFNOR définit donc la conduite de projet sous l'angle des outils et des moyens permettant la réalisation d'un projet.

Les trois composantes de la conduite de projet

Trois composantes caractérisent la conduite de projet : l'organisation, la gestion et de l'animation¹³ :

- L'organisation consiste principalement en la structuration des acteurs du projet, en la définition des processus de décisions et des grandes phases du projet. Elle permet de fixer le cadre du projet afin d'éviter la dispersion des efforts. Pour cela, il est nécessaire de connaître la vision de chaque acteur, leurs attentes, leurs compétences. Les rôles de chacun dans le projet doivent être définis clairement.
- La gestion repose quant à elle sur le contrôle des moyens et des contraintes du projet. Elle s'intéresse donc aux ressources humaines et matérielles allouées aux différentes tâches.

¹² AFNOR, *norme X50-105 Le management de projet – Concepts*, Ed. AFNOR 1991.

¹³ Henri-Pierre MADERS, Etienne CLET, *Comment manager un projet*, Ed. d'Organisation, 2005.

- L'animation correspond à l'articulation des acteurs tout au long du projet. Elle est déterminante dans le succès d'un projet. L'animation doit permettre de concilier les rôles de chacun pour le mener à son terme.

La conduite de projet, un moyen de gérer le jeu d'acteur

L'apparition du jeu d'acteurs dans la conduite de projet est une réponse à la modification des modes de production de l'urbain. Elle a engendrée la création de métiers de management de projet, spécialisés dans la gestion du jeu d'acteurs, pour améliorer l'efficacité du projet.

En effet, nous avons vu que la multiplication des acteurs et de leurs logiques a induit une augmentation du nombre de conflits et des risques d'échec, de non-réalisation des projets en aménagement.

Or, le processus de projet permet également de mobiliser les acteurs et de les faire coopérer dans une action collective. Les acteurs doivent agir dans un système qui doit les amener à redéfinir leurs représentations, leurs identités et leurs intérêts de manière partagée. En effet, l'autoritarisme suscite rarement l'action collective indispensable à un projet. C'est par l'écologie interne au projet que des ajustements naturels peuvent s'opérer chez les acteurs. Ce sont ces ajustements qui rendent possible l'action. L'animation permet justement le positionnement des acteurs mais également la définition d'un objectif commun.

Les conflits dans la conduite de projet d'aménagement

La gestion des conflits entre les acteurs fait généralement partie du travail du conducteur de projet. Les acteurs ont leurs propres modes de fonctionnement, leurs propres valeurs ; qui dépendent de leur profession, de leur personnalité, etc. et peuvent s'opposer.

De plus, le chef de projet doit souvent travailler avec différentes structures, différents services, différents échelons hiérarchiques qui peuvent s'opposer. Un technicien au service transport et déplacements d'un Conseil Général, interlocuteur principal de son service auprès du chef de projet sur l'accessibilité, qui refuse de faire avancer le projet, malgré la volonté de sa direction est un exemple de conflit qu'un chef de projet pourrait avoir à gérer.

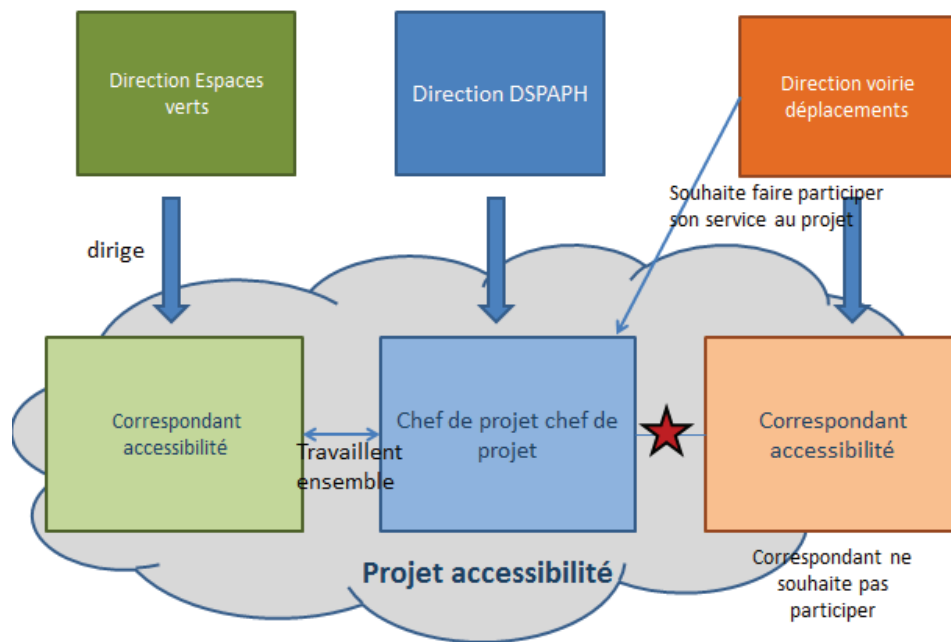


Figure 1 : Conflit entre le chef de projet et un autre service

La définition de la conduite de projet dans le cadre du PFE

Dans la conduite de projet, nous nous intéresserons aux relations du chef de projet avec les autres acteurs et sa posture. L'approche de Palo Alto est en effet une méthode de psychothérapie qui traite des rapports humains. Nous avons choisi de ne pas nous pencher sur l'incidence de l'approche dans la manière dont les urbanistes gèrent les projets ; au sens de l'allocation et du contrôle des moyens du projet. Néanmoins, nous n'oublierons pas de regarder les impacts en termes de coût, de délais et de programme de l'application de l'approche de Palo Alto.

Notre recherche se focalisera davantage sur l'articulation, l'animation des acteurs et de leurs logiques dans la conduite de projet avec la résolution de conflits, la concertation, etc. ; plutôt que sur les aspects structurel et organisationnel des processus de conduite de projet tels que la planification des tâches, la structuration des acteurs, etc.

Enfin, nous avons choisi de définir la conduite de projet de la manière suivante : « *Manière d'organiser les acteurs pour les conduire vers un objectif commun et mener à bien un projet* ».

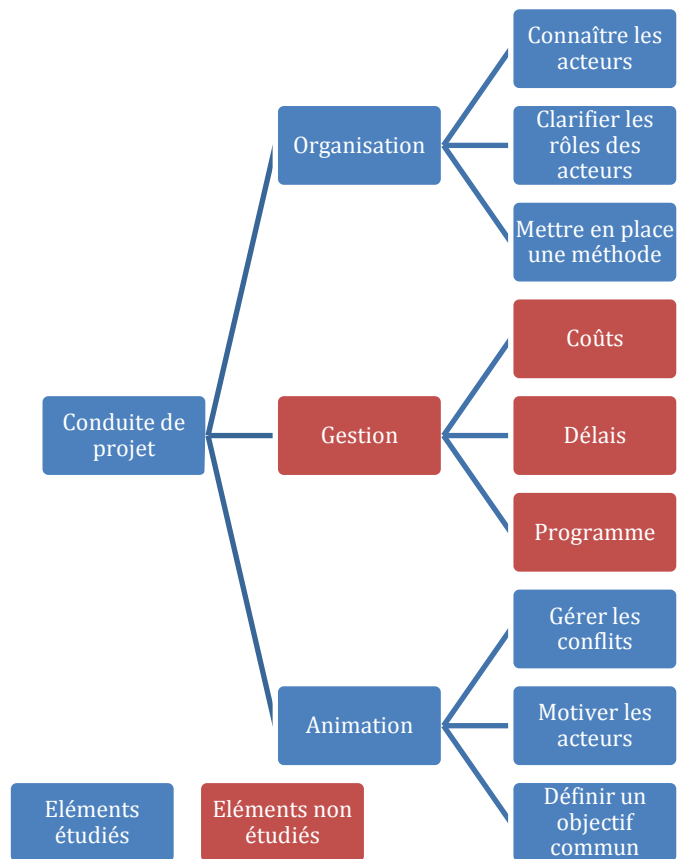


Figure 2 : Les composantes de la conduite de projet

Réalisation personnelle

C. Le chef de projet

Le rôle du chef de projet est d'animer, de gérer et d'organiser les projets. Pourtant sa fonction peut varier d'un projet à l'autre. L'AFITEP¹⁴ distingue plusieurs types de chef de projet : le coordonnateur, le facilitateur, et le chef de projet task-force.

1. Le facilitateur

Le facilitateur « met de l'huile dans les rouages, fait circuler l'information, propose des suggestions aux divers intervenants ».

¹⁴ AFITEP, *Le management de projet, principes et pratique*, Ed. AFNOR GESTION, 1994.

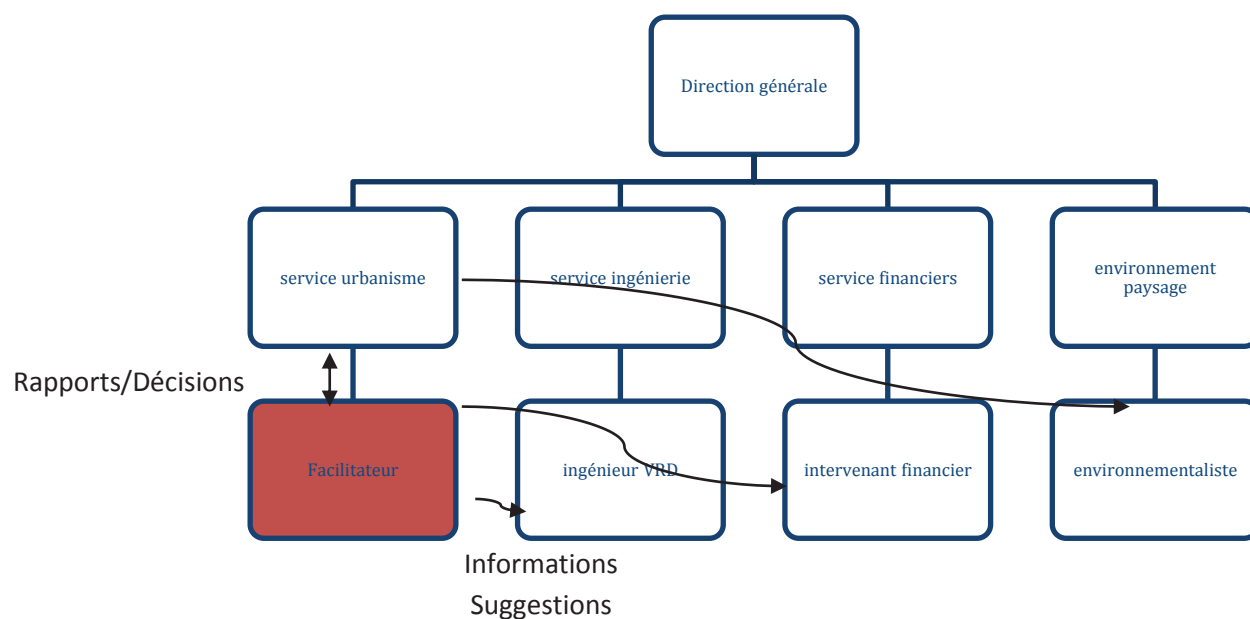


Figure 3 Schéma organisationnel de management de projet : projet avec facilitateur

Source : AFITEP

2. Le coordonnateur

Le coordonnateur n'a pas de rôle hiérarchique sur les autres acteurs mais sa fonction est de prendre des décisions et de les faire appliquer. Il est directement rattaché à la direction.

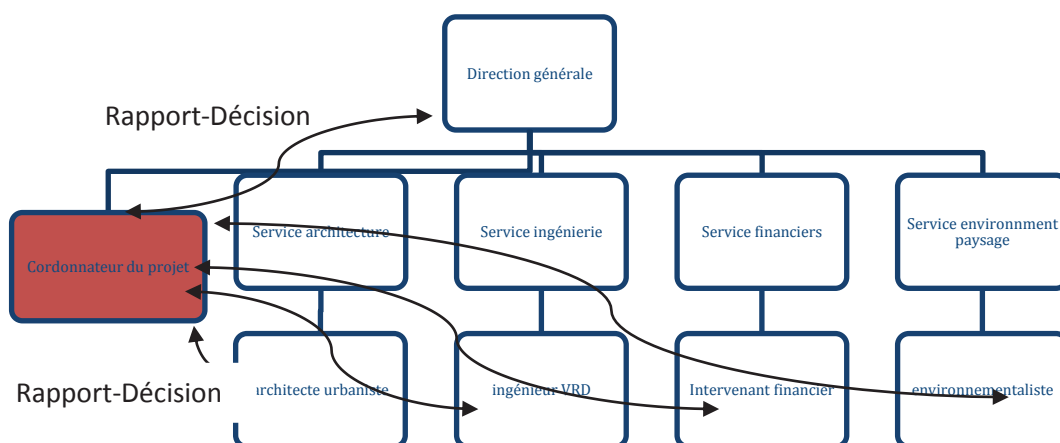


Figure 4 Schéma organisationnel de management de projet : Projet avec coordonnateur

Source : AFITEP

3. La task force

Dans le cas d'un projet en Task Force, une structure indépendante est créée dans laquelle le chef de projet dirige une équipe détachée à ce projet. Contrairement aux exemples précédents, le chef de projet a donc une autorité hiérarchique sur l'équipe. Cette organisation est temporaire et le personnel détaché retrouve son service d'origine à la fin du projet.

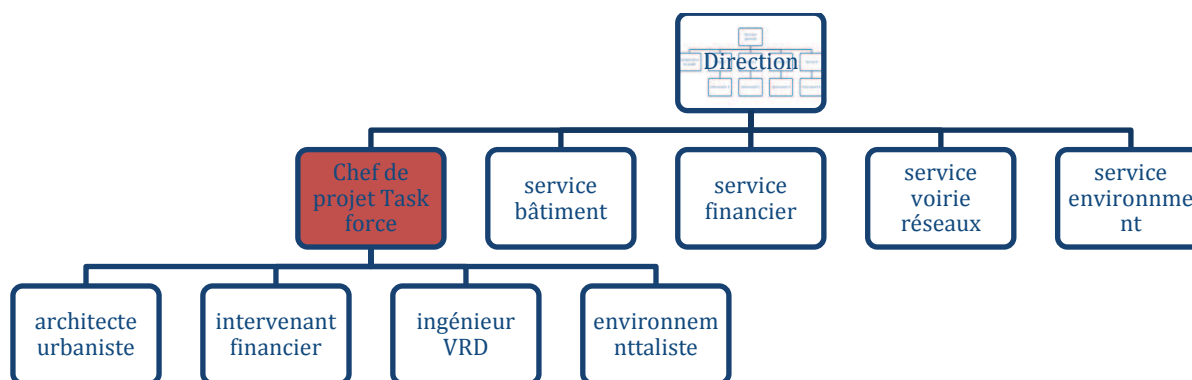


Figure 5 Schéma organisationnel de management de projet en Task Force

Source : AFITEP

Après avoir observé les différents rôles que peut prendre le chef de projet selon sa place dans l'organigramme, nous pouvons constater que celui-ci rassemble constamment les acteurs du projet. Dans nos exemples, le chef de projet rassemble les différentes disciplines au sein d'une même entreprise mais, de manière générale, fait également appel à des intervenants extérieurs.

C'est dans un cadre bien particulier que l'urbaniste chef de projet intervient. Il répond à une demande d'un commanditaire ou maître d'ouvrage. Ce dernier peut être représenté par une ou plusieurs personnes : notamment le maire, l'adjoint au service urbanisme, le directeur des services ou le comité de pilotage dans le cas d'une collectivité par exemple.

La relation entre le maître d'ouvrage et son maître d'œuvre est formalisée sous forme d'une commande. On considérera dans la suite du travail que la commande est dans la majorité des cas à l'initiative d'une collectivité ou de l'Etat. L'urbaniste est alors dans l'obligation de produire des livrables pour répondre à la commande : cartes, maquettes, rapports, etc.

Bien que le projet se veuille unique et donc innovant, il s'inscrit dans un contexte contraint ; avec un cadre légal délimité par le code de l'urbanisme, le code des marchés publics, etc. Enfin, la mission confiée à l'urbaniste doit également respecter un délai et un coût.

Conclusion sur la conduite de projet en aménagement

En conclusion, nous retiendrons que le projet d'aménagement est un objet complexe avec des caractéristiques particulières. Il est spatialisé. Il fait intervenir une multitude d'acteurs de plus en plus difficiles à « lire » : avec des savoirs, des domaines d'expertises, des intérêts et des logiques différents ; avec la prise d'importance, la montée en puissance d'acteurs comme la société civile ou les promoteurs privés. Le projet d'aménagement est également incertain avec un environnement qui évolue beaucoup, souvent de manière imprévisible dans une société gouvernée par la mondialisation. Le projet d'aménagement est très contraint : il doit respecter une commande avec des délais, une enveloppe budgétaire ; il doit être conforme à un cadre réglementaire de plus en plus contraignant et complexe.

Enfin, nous définirons la conduite de projet en Aménagement comme **la manière d'articuler les acteurs pour les tirer vers un objectif commun et mener à bien un projet**. Cette définition, contrairement à celles de « gestion de projet » de l'AFNOR est recentrée sur les relations entre les hommes, entre les acteurs. Une bonne conduite demande à être claire sur la méthode. La posture du conducteur de projet vis-à-vis des différents acteurs se doit également d'être clairement définie. Elle doit également être stratégique et ne s'adapte pas « au petit bonheur la chance » pour que tous les acteurs avancent sereinement dans la même direction. Une bonne conduite de projet combine au mieux les savoirs pour générer un maximum de synergies. Elle aboutit à un projet compris, approprié et adapté au contexte.

III. L'approche de Palo Alto

Introduction

Peu connue du grand public, il nous a semblé essentiel de consacrer une grande partie de notre état de l'art à la définition de ce en quoi consiste l'approche de Palo Alto.

Très rapidement, l'approche de Palo Alto, également connue sous le nom de thérapie brève de Palo Alto, est à l'origine un modèle thérapeutique développé au Mental Research Institute (MRI) de l'Ecole de Palo Alto en Californie dans les années soixante. Ce modèle vise à résoudre les problèmes humains où des tentatives de solutions répétées se sont révélées inefficaces et ont voire même aggravé le problème initial ; par un renversement du mouvement du changement.

Pour mieux saisir en quoi consiste cette approche, on se propose, dans un premier temps, d'étudier ses origines à l'Ecole de Palo caractérisée notamment par sa philosophie constructiviste et ses fondements systémiques et cybernétiques. Ensuite, nous analyserons la théorie du changement qui correspond à la base théorique de l'approche de Palo Alto. Enfin, nous présenterons comment l'approche s'applique dans la pratique.

A. Les fondements de l'approche : l'école de Palo Alto

1. La naissance de l'approche

En psychologie et psycho-sociologie, l'École de Palo Alto est un courant de pensée et de recherche ayant pris le nom de la ville de Palo Alto, petite bourgade de la grande banlieue sud de San Francisco en Californie, à partir de 1950. Les travaux de ce groupe se sont orientés selon trois grands axes de recherche : une théorie de la communication, une méthodologie du changement et une pratique thérapeutique ; l'unité de ces recherches se retrouve dans leur référence commune à la démarche systémique.

Au début des années 50, l'anthropologue Gregory BATESON développe avec Jay HALEY, John WEAKLAND et Don JACKSON - la théorie de la « double contrainte » qui envisage la maladie mentale comme un mode d'adaptation à une structure pathologique des relations familiales. Cette théorie provoque un bouleversement des conceptions psychiatriques traditionnelles et contribue au développement de la thérapie familiale.

Dans le prolongement des recherches de Grégory BATESON sur la communication dans les familles de schizophrènes, Don JACKSON fonde, en 1959, le Mental Research Institute (MRI) à Palo Alto pour y mettre en application les principes de la conception cybernétique de la communication dans une optique pragmatique de résolution de problèmes.

En 1967, le Centre de Thérapie Brève est créé au sein du MRI. C'est dans ce centre que le trio John WEAKLAND, Paul WATZLAWICK et Richard FISCH et son équipe ont cherché, derrière une glace sans

tain, la façon la plus rapide et la plus élégante d'introduire un changement dans un système qui a conduit à l'invention de l'approche de Palo Alto.

Ce travail thérapeutique avec des couples et des familles a rapidement été adapté à la thérapie individuelle et a séduit un nombre grandissant de thérapeutes de par le monde. Son succès s'est appuyé sur son efficacité à résoudre les problèmes humains les plus variés. Ensuite, il a également été utilisé dans la résolution de problèmes dans des domaines variés ; comme les institutions, les entreprises, les négociations diplomatiques. Comme en témoigne ce Projet de Fin d'Etudes, certains acteurs de l'aménagement du territoire commencent également à s'intéresser à ce modèle.

« L'approche des problèmes humains de l'Ecole de Palo Alto se fonde sur une façon de voir le monde en général et l'homme en particulier, à travers la philosophie constructiviste et la théorie des systèmes »¹⁵. C'est pourquoi nous proposons maintenant de se pencher sur ces prémisses sur lesquels s'est reposée la réflexion qui a mené à l'élaboration du modèle de la thérapie brève.

2. La philosophie constructiviste

Le constructivisme, développé dès 1923 par Jean PIAGET, est une façon de penser et non une description du monde. Le postulat constructiviste est qu'on ne peut pas connaître la réalité qui existe en dehors de nous. L'homme ne peut donc pas parler de « réalité objective » puisqu'il n'y a pas de « vérité » en soi. Chacun construit ce qu'il nomme la « réalité », sans avoir conscience qu'il s'agit d'une construction.

Paul WATZLAWICK, a apporté une grande contribution au constructivisme en distinguant deux niveaux de réalité¹⁶ :

- La réalité de 1^{er} ordre « expérimentale, répétable et vérifiable » : soit ce que nous percevons ;
- La réalité de 2nd ordre « conventionnelle » : le sens que nous attribuons à ce que nous percevons. La réalité perçue n'est pas objective mais dépend notamment des valeurs.

Il n'y a donc pas une construction de la réalité juste et une fausse. Il n'y en a pas non plus une meilleure qu'une autre. « *Il y a simplement des constructions qui marchent et d'autres qui ne marchent pas selon l'objectif fixé* »¹⁷. « *Ce qui importe pour vivre et réaliser nos objectifs, c'est que nos connaissances conviennent à la réalité et non pas qu'elles lui correspondent* » (BOUAZIZ, 2002).

Dans la réalité construite par le constructivisme, trois valeurs dominent : le respect, la responsabilité et la liberté.

¹⁵ Irène BOUAZIZ, *Initiation à l'intervention systémique brève*, 2002.

¹⁶ Paul WATZLAWICK, *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication*, Ed. Seuil, 1978.

¹⁷ Sabine GUITEL, *Cours de conduite de projets à Polytech' Tours en DA5*, 2012.

La valeur de respect de l'autre découle de l'idée qu'aucune vision du monde n'est plus vraie ou plus juste qu'une autre. On ne peut qu'être respectueux de l'autre si on sait que sa vision du monde, sa construction de la réalité, n'est pas meilleure que la nôtre, et vice-versa.

La vision constructiviste fait également de l'homme un être pleinement responsable de ses constructions, de ses rêves, de ses décisions et de ses actes. Cette responsabilité implique également la liberté de construire une autre réalité puisque l'homme est responsable de ses propres constructions et donc libre d'en changer.

Sur le plan théorique du modèle, la philosophie constructiviste est fondamentale. Elle implique que la connaissance humaine est dominée par le fait que nos perceptions et nos idées reflètent une réalité. Dans la théorie du changement qui a induit ce modèle de Palo Alto, seules comptent les représentations que font les individus de leur réalité. Nous oublions souvent que ce que nous considérons comme une réalité objective n'est qu'une perception commune de la réalité : « *Nous créons un réel et oublions ensuite que c'est notre création* » (WATZLAWICK, 1978). La difficulté de voir les choses autrement et de changer de perception fait perdurer les problèmes. Ainsi, le changement se doit d'agir sur cette construction de la réalité.

Cette façon de penser et de voir le monde a également des conséquences déterminantes dans la pratique de la « thérapie brève ».

La notion de respect de l'autre implique notamment que l'on se place dans une position basse dans les échanges avec le patient. On ne sait pas mieux que le client quel est son problème, ce qui serait bon pour lui, quel est le meilleur moyen d'y parvenir. C'est donc le patient qui définit son problème et son objectif. Enfin, les interventions ne visent pas à trouver une solution pour lui, à lui proposer le moyen d'atteindre son objectif, mais seulement à arrêter ce qui ne marche pas.

Egalement, l'intervenant adopte face au patient une position d'anthropologue pour explorer sa vision du monde, sans induire des implicites, des représentations qui nous sont propres. Comme les gens ont souvent l'impression que leur vision du monde est la vision de la réalité, l'intervenant se méfie des évidences et des présupposés. Il s'attache à comprendre comment les gens vivent leurs problèmes. On se refuse à catégoriser, étiqueter et diagnostiquer. Enfin, « *l'intervenant est extrêmement attentif à ne pas heurter la vision du monde de l'autre* », (BOUAZIZ, 2002). Il s'attache à parler son langage.

Les notions de responsabilité et de liberté induisent dans la pratique que la thérapie brève vise à redonner aux patients la responsabilité de leur vie. Cette conception est donc incompatible avec le déterminisme. On ne sait pas ce qui va arriver, on est dans l'incertitude.

Finalement, la philosophie constructiviste est fondamentale dans la manière dont l'individu est considéré par les chercheurs de l'Ecole de Palo Alto. Elle revient notamment dans la pratique à « *adopter une posture de non vouloir, non savoir et non pouvoir qui dit implicitement au patient : vous êtes responsable ; vous êtes compétent ; vous êtes unique ; vous êtes respectable* », (GUITEL, 2012).

3. Une nouvelle compréhension des problèmes humains basée sur les prémisses systémiques et cybernétiques

L'Ecole de Palo Alto n'est pas à l'origine même de la démarche systémique, « *son mérite est d'avoir cherché à l'appliquer de façon méthodique et rigoureuse au domaine des relations humaines et notamment aux problèmes des troubles psychiques* »¹⁸. C'est dans ce sens qu'il s'agit d'une véritable innovation par rapport aux démarches antérieures de la psychologie.

L'application de la systémique et de la cybernétique dans le champ de la communication humaine a induit une nouvelle conception de l'homme et des problèmes humains à l'Ecole de Palo Alto. Les différents concepts de base de la systémique et de la cybernétique permettent une nouvelle compréhension des problèmes humains qui servent de fondements, de piliers à l'approche de Palo Alto.

a) La théorie générale des systèmes

La théorie des systèmes a été élaborée avant la deuxième guerre mondiale par Ludwig VON BERTALANFFY¹⁹. Elle s'applique aujourd'hui autant aux systèmes biologiques, mécaniques, économiques que relationnels.

La notion de système est une notion générale qui a fait l'objet de nombreuses définitions. On choisit de garder la suivante : « *ensemble d'éléments en interaction tels qu'une modification quelconque de l'un d'entre eux entraîne une modification de tous les autres* », (MARC et PICARD, 1984).

Tout système est :

- Structuré : il est séparé de son environnement par une limite, comporte des éléments reliés entre eux par un réseau de communication ;
- Fonctionnel : sa conservation, son autorégulation, sa reproduction et son adaptation à l'environnement sont rendus possibles grâce à son réseau de communication ;
- En communication avec son environnement.

Un système est dit ouvert parce qu'il communique sans interruption avec son environnement. C'est le cas des systèmes humains dont les éléments sont les individus en interaction. Les propriétés sont assurées par les comportements et les relations entre éléments par les interactions entre individus.

On retiendra cinq principes fondamentaux des systèmes ouverts qui ont eu une forte incidence dans la manière d'aborder les problèmes humains à l'Ecole de Palo Alto : l'interaction, la globalité, l'équifinalité, l'organisation et la complexité.

¹⁸ Edmond MARC, Dominique PICARD, *L'école de Palo Alto*, Ed. Retz, 1984.

¹⁹ Ludwig VON BERTALANFFY, *La théorie générale des systèmes*, Ed. Dunod, Paris, 1973.

L'interaction

Tous les éléments sont en relation les uns avec les autres. Il n'y a pas de relation unilatérale.

Dans l'approche de Palo Alto, un intérêt tout particulier est porté aux messages échangés entre les éléments du système ; soit aux interactions. On questionne dans ce modèle sur des séquences interactionnelles entre les individus et on prête particulièrement attention à la ponctuation de ces dernières : Qu'a-t-il dit ? ; Qu'avez-vous dit ; Qu'a-t-il répondu ?

La globalité

Un système se définissant comme un ensemble de relations, on ne peut l'aborder comme un simple agrégat d'éléments indépendants. « *Le système est un tout non réductible à la somme de ses parties* », (BOUAZIZ, 2002). Si on veut saisir la dynamique d'un système, c'est au niveau de la globalité qu'il faut se situer et non au niveau des éléments de manière isolée.

Il en découle la notion de qualité émergente qui consiste en la qualité n'existant pas dans les parties isolément mais de leur interaction au sein du système. Dans l'approche de Palo Alto, la notion de globalité permet de comprendre ce qui se passe entre deux individus comme une qualité émergente de l'interaction et non comme le résultat d'une qualité propre à l'un ou à l'autre.

La globalité conduit également à « *une hiérarchisation des systèmes dont les caractéristiques sont de plus en plus complexes au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie* », (BOUAZIZ, 2002). Ainsi, on différencie les systèmes des méta-systèmes.

L'équifinalité

« *L'évolution du comportement d'un système est indépendante de ses conditions initiales. Elle ne dépend que des paramètres, de la structure du système. Ainsi, des conditions initiales différentes peuvent produire le même résultat et inversement, des effets différents peuvent avoir les mêmes causes* », (GUITEL, 2012). Ce principe souligne le fait que le système est à lui seul sa meilleure explication, ce qui signifie que si l'on veut comprendre ce qui se passe dans un système, c'est l'analyse des interactions actuelles qui importe plus que la genèse du système et de ses éléments.

Il en résulte une conception non-déterministe des problèmes humains. On s'attaque dans l'approche de Palo Alto à la situation ici-maintenant et non au passé. Elle agit sur des effets et non des causes supposées. Ainsi, la question capitale n'est plus « pourquoi ? » mais devient « quoi ? ». Les explications sur l'origine du problème ne sont prises en compte que comme des informations sur la vision du monde du patient. Il n'est donc pas forcément nécessaire de connaître les origines du problème pour provoquer le changement espéré.

L'organisation

« *L'agencement de relations entre composants produit une nouvelle unité ayant des qualités que n'ont pas les composants* », (BOUAZIZ, 2002).

Ce principe d'organisation met en exergue l'importance des types de relations entre les éléments du système : organisation fonctionnelle et hiérarchique notamment ; dans la manière dont on décrypte le système de l'individu et de son entourage dans l'approche de Palo Alto.

La complexité

La complexité des systèmes tient au moins à trois séries de causes (BOUAZIZ, 2002) :

- « *Celles inhérentes à la composition du système telles que le nombre et les caractéristiques de ses éléments et de ses liaisons ;*
- *Celles provenant de l'incertitude et des aléas propres à son environnement ;*
- *Celles qui tiennent aux rapports entre déterminisme et hasard, ordre et désordre* ».

Cette complexité des systèmes implique que le problème soit abordé en prenant en compte le contexte dans lequel il se manifeste avec notamment ses incertitudes, son non-déterminisme.

b) La cybernétique

La cybernétique étudie les systèmes dont les interactions se font sous forme de rétroactions. La rétroaction conduit à un dépassement d'une conception linéaire de la causalité et correspond à l'action en retour de l'effet sur sa cause. On est alors dans un principe de causalité circulaire.

La cybernétique est apparue en 1948 avec « Cybernetics » par Robert WIENER. La Défense Contre les Aéronefs (DCA) devait tirer sur les avions en prenant en compte leurs positions antérieures : le feedback est né. La cybernétique est ensuite rapidement devenu un mouvement interdisciplinaire qui eut une influence considérable sur des domaines aussi variés que les sciences cognitives, l'intelligence artificielle, la modélisation économique, le constructivisme radical. La cybernétique a été introduite dans le domaine des Sciences de l'information et de la communication par l'École de Palo Alto elle-même, avec Grégory BATESON principalement. Grégory BATESON était en effet un anthropologue de génie, doté d'une extraordinaire capacité à faire des liens entre différentes disciplines scientifiques.

On distingue deux types de boucle de rétroaction :

- Une boucle de rétroaction négative (feedback). Cette dernière conduit au maintien d'un équilibre, tend à neutraliser un phénomène. L'exemple typique du feedback est le thermostat. Si la température baisse, le thermostat déclenche la chaudière, si elle augmente, il va la stopper.
- Une boucle de rétroaction positive. Cette dernière conduit au contraire à amplifier un phénomène. C'est grâce à elle qu'on obtient un changement. Un exemple de « rétroaction positive » est l'effet du réchauffement sur la couverture neigeuse. En effet, en temps normal,

celle-ci renvoie la lumière du soleil et diminue ainsi la quantité d'énergie absorbée par la Terre. Si cette couverture neigeuse diminue, moins de lumière est renvoyée, donc plus d'énergie est absorbée, donc la température augmente, ce qui accélère la fonte des neiges. Et le cycle recommence.

Trois principes fondamentaux de cette introduction de la cybernétique dans la communication ont été retenus dans l'approche des problèmes humains à l'Ecole de Palo Alto.

La coévolution

La coévolution est l'influence réciproque des systèmes et des éléments qui les composent. « *L'homme fait partie de différents systèmes (famille, groupe, société, écosystèmes, etc.) qui contrôlent son comportement et dont il influence dans le même temps le fonctionnement* », (BOUAZIZ, 2002).

On retiendra de ce principe de coévolution dans l'approche de Palo Alto qu'agir sur l'entourage d'un individu a un impact sur ce dernier et vice-versa. Ainsi, on peut choisir pour aider un individu à régler son problème d'agir : soit sur son entourage, son environnement ; soit sur l'individu lui-même.

Le comportement comme une adaptation à un contexte

Toute communication représente un choix, une sélection parmi un ensemble de possibilités. L'information véhiculée par un message dépend de l'ensemble dont il provient ou auquel on l'attribue. L'ensemble de référence est une notion subjective qui dépend de l'émetteur du message. On peut donc en déduire que le comportement d'un individu est la résultante d'une adaptation originale et unique à son milieu, qu'il soit physique et/ou social.

Un comportement est donc compris comme une adaptation à un contexte, ce qui a un impact fort dans la manière de comprendre les problèmes humains dans l'approche de Palo Alto. C'est pourquoi on attache une importance fondamentale au contexte. On cherche à repérer précisément le contexte du problème et surtout on veille à toujours inscrire le problème dans son contexte.

La notion d'homéostasie

Initialement élaborée et définie par Claude BERNARD, l'homéostasie est « *la capacité que peut avoir un système quelconque (ouvert ou fermé) à conserver son équilibre de fonctionnement en dépit des contraintes qui lui sont extérieures* »²⁰. La notion d'homéostasie est apparue en biologie dans les années quarante, relativement à l'équilibre chimique des organismes vivants, mais s'est révélée utile à la définition de toutes formes d'organismes en sociologie, en politique et plus généralement dans les sciences des systèmes.

²⁰ Anne PERRIN, *Champs Electromagnétiques*, Environnement et Santé, Ed. Springer, 2010.

En cybernétique, l'homéostasie traite de l'équilibre dynamique des systèmes. Les systèmes tendent à maintenir un équilibre dynamique autour d'une norme de fonctionnement et réagissent à tout écart. L'homéostasie est donc un mécanisme qui s'oppose au changement et qui peut donc, lorsqu'un système doit affronter des modifications internes ou contextuelles importantes, nuire à ses qualités adaptatives.

On retrouve cette notion dans le champ de la communication humaine avec l'idée qu'un individu essaie de maintenir, dans ses échanges avec son milieu, un équilibre satisfaisant, de son point de vue. Il réagit aux perturbations provoquées inévitablement par l'extérieur, par ses contacts avec les autres pour compenser ce nouveau déséquilibre.

L'homéostasie a une incidence prépondérante dans l'approche de Palo Alto. Dans la thérapie brève systémique, « *on intervient sur la personne qui dans le système est le plus loin de son point d'équilibre : le client* », (BOUAZIZ, 2002). Quand le système d'un individu se trouve loin de son point d'équilibre, il est en crise et il devient alors nécessaire pour lui de modifier ses normes de conduite habituelles, ses modes de relation au monde.

En conclusion, les principes systémiques et cybernétiques ont permis à l'Ecole de Palo Alto de construire sa propre vision des relations humaines et des comportements humains.

Le cœur de l'approche de Palo Alto tient compte d'une particularité fondamentale de la communication, de la relation entre les personnes : **l'interaction**. Les interactions entre les éléments du système, sa structure sont placées au centre de ce mode de pensée. Elles prennent le pas sur les caractéristiques propres des éléments. « *L'interaction est une particularité profondément ignorée dans nos sociétés où nous vivons sur des modes de pensée mettant au premier plan l'individu dans ce qu'on considère son identité intérieure* »²¹.

Le comportement d'un individu est vu comme une adaptation à un contexte, à un entourage. Le contexte dans lequel se positionne l'individu, et les représentations qu'il en a, sont donc essentiels. Toute situation de communication, plus généralement de présence à l'autre, y compris conflictuelle, est donc considérée comme un système d'interactions entre personnes et/ou entre les personnes et leur environnement.

Les relations sont vues selon un principe de causalité circulaire. On est dans l'idée que tout comportement de l'un ne peut manquer d'influencer l'autre et réciproquement, de sorte que tous les comportements sont à la fois des causes et des effets de ce qui se passe. La réflexion en termes de causalité linéaire, et en particulier « À qui la faute ? » disparaît pour faire place à des interrogations pragmatiques comme : Qui est gêné par la situation ? Cette personne est-elle prête concrètement à modifier ses attitudes pour améliorer les choses ?

²¹ <http://www.interaction-et-changement.fr/Approche-Systemique-et-Demarche.html>

Dans l'approche de Palo Alto, on fait fi du passé et on s'attaque au présent. On est dans **une conception non-déterministe des problèmes humains**. Le recours à Palo Alto n'a pas comme but le changement du passé mais l'amélioration du présent et du futur.

Enfin, dans l'approche de Palo Alto, on part du principe que l'explication des comportements n'est pas à rechercher ni dans ce que sont ou ne sont pas les personnes, ni dans son passé mais dans leur façon d'interagir. L'approche s'attache à modifier les interactions entre les personnes plus que les individus eux-mêmes, en vue de redonner de la souplesse là où elle a disparu et ainsi de rendre aux personnes concernées leurs capacités à trouver des issues acceptables à des situations difficiles.

B. La théorie du changement

Après avoir vu les origines de l'approche à l'école de Palo Alto et ce qui caractérise la philosophie de cette dernière dans le monde de la psychothérapie, nous allons désormais aborder la théorie du changement, mise au point par le MRI, et qui correspond à la base du modèle théorique de Palo Alto.

Partis de leurs propres expériences thérapeutiques, le trio Paul WATZLAWICK, John WEAKLAND et Richard FISCH a constaté l'inefficacité inexplicée des méthodes dites « sensées » qui traduisent le principe : « Plus ça change, plus c'est la même chose ». À l'opposé, un succès encore plus surprenant couronne les solutions dites « illogiques » ou « paradoxales ».

A partir de ce constat et des prémisses constructivistes et systémiques, ils ont bâti une théorie du changement qui a remis en cause les pratiques thérapeutiques et les interactions individuelles et sociales. Le postulat de base de cette théorie du changement est que « *tout problème récurrent finit par être entretenu par les solutions mises en place pour le résoudre et qui se sont révélées inefficaces* », (BOUAZIZ, 2002). Pour envisager le changement, L'Ecole de Palo Alto s'est également appuyée sur la théorie de l'apprentissage élaborée par Gregory BATESON : « *Tout comportement résultant d'un apprentissage, le changement est l'apprentissage de nouveaux comportements* ».

Pour générer un changement, l'intervention consiste, une fois le problème et l'objectif identifiés, à empêcher le recours à ces tentatives de solution pour permettre de donner de la souplesse au système et d'inventer de nouvelles solutions efficaces. En bref, « *le propre de Palo Alto c'est : arrêter de faire toujours la même chose* », (GUITEL, 2012). Par un changement de cadre ou une intervention paradoxale, on ouvre le système et on crée la possibilité de le voir se débloquer.

Nous proposons dans cette partie d'analyser de manière théorique l'approche de Palo Alto. Nous verrons dans un premier temps comment la permanence du changement a été étudiée dans l'approche pour conduire au postulat précédent. Ensuite, nous étudierons rapidement comment les problèmes de type Palo Alto sont générés. Enfin, nous regarderons de quelle manière le modèle préconise le renversement du changement pour résoudre les problèmes de type Palo Alto.

1. La permanence du changement

L'expression « **plus ça change, plus c'est la même chose** » illustre clairement le fait que la permanence et le changement doivent être envisagés ensembles. Le changement ne fut un sujet de réflexion qu'après que les philosophes grecs ont établi le concept d'« invariance » ou de « permanence ». Les théories ont traité du « changement OU de la permanence » non pas « du changement ET de la permanence ».

Deux théories abstraites et générales, appartenant à la logique mathématique aident à clarifier la théorie du changement des chercheurs du MRI : la théorie des groupes et la théorie des types logiques.

La théorie des groupes permet d'expliquer les changements qui se passent à l'intérieur du système mais qui ne le changent pas. Elle illustre l'interdépendance entre la permanence et le changement :

- « *La constitution du groupe se base sur un dénominateur commun entre les éléments. Toute composition d'élément fait elle-même partie du groupe et en maintient la structure* »²². Ainsi, les changements à l'intérieur du groupe sont possibles et multiples mais ne se déplacent pas à l'extérieur du système.
- Dans chaque groupe, il existe un élément neutre ($5 + 0 = 5$). Un changement par l'élément neutre ne conduit finalement qu'à un changement nul.
- Pour chaque élément, il existe un élément inverse, d'une manière que la composition d'un élément et de son inverse donne l'élément neutre ($5 + (-5) = 0$). Un changement qui provoque son élément inverse conduit alors à l'élément neutre, soit à un changement neutre, à l'immobilité. En réalité, le monde est constitué de couples de contraires qui puisent chacun sa substance de l'autre et s'exclut mutuellement (le bien et le mal, le passé et l'avenir, ...). Bien que les éléments soient complètement opposés, le changement de l'un à l'autre ne provoque aucun changement au niveau global (groupe). Une des erreurs face à ce changement est de croire que si un élément est mauvais son contraire est bon, et vice-versa.

La théorie des types logiques, quant à elle, met le doigt sur la relation entre le membre et la classe, et le passage d'un niveau logique à un niveau supérieur. Les principales idées de la théorie des types logiques se présentent comme suit :

- « *Les niveaux logiques doivent être distingués pour éviter le paradoxe et la confusion* », (WATZLAWICK, 1974). Pour reprendre l'exemple de la communication, on se doit de différencier le contenu de la relation.
- Le passage d'un niveau logique à un autre (membre => classe) implique un changement qui permet de sortir du système. Cet élément est d'une importance cruciale pour la théorie du changement.

²² Paul WATZLAWICK, John WEAKLAND, Richard FISCH. *Changements, Paradoxes et Psychothérapie*, Ed. Seuil, 1975.

A partir des principes précédents, M. Paul WATZLAWICK a mis en avant deux types de changements :

- Un changement qui se produit à l'intérieur du système et qui ne le modifie pas, appelé changement 1 ;
- Un deuxième changement modifie le système lui-même, appelé changement 2.

Le changement de type 1 donne lieu à une rétroaction négative. Il provoque une régulation par compensation (élément inverse) qui maintient l'homéostasie du système (élément neutre). Au final, le changement global est nul et on reste à l'intérieur du cadre (même niveau logique). Ce type de changement correspond à **résoudre un problème avec les mêmes normes, les mêmes règles, le même contexte**. En bref, cela revient à faire « toujours plus la même chose ».

Le changement de type 2, quant à lui donne lieu à une rétroaction positive, une amplification du changement. Par ce changement, on modifie l'équilibre et la structure du système, on sort du cadre (niveau logique supérieur). Ce type de changement revient à **trouver de nouvelles règles, de nouvelles normes, un nouveau contexte**.

La distinction entre changement 1 et changement 2 n'est pas aussi facile dans la théorie que dans la pratique. « Alors que le changement 1 semble toujours reposer sur le bon sens, le changement 2 paraît bizarre, inattendu, contraire au bon sens », (BOUAZIZ, 2002). Pour illustrer cette distinction, on se propose de prendre l'exemple des neuf points sous forme de carré à relier par quatre traits continus (voir figure ci-dessous). L'objectif ici est de réussir à passer par tous les points en ne tirant que quatre traits sans « lever le crayon ». Autant on s'aperçoit rapidement qu'il est impossible, de trouver une solution si on se fixe la règle : chaque trait doit rester à l'intérieur du carré ; autant la solution semble d'une simplicité étonnante si on transgresse les limites imaginaires du carré. Ainsi, on voit bien que les solutions ne peuvent exister en évoluant dans les limites du cadre. Ici, la solution est possible à partir du moment où on détourne les règles que nous avons nous même mis en place, où on se place dans un niveau logique supérieur.

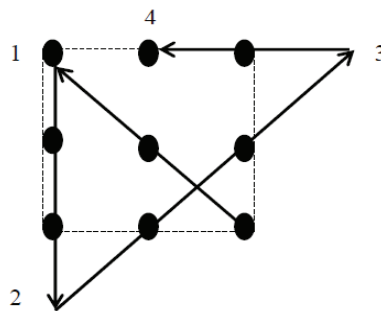


Figure 6 : Solution du problème des neuf points

Source : Paul WATZLAWICK, John WEAKLAND, Richard FISCH. *Changements, Paradoxes et Psychothérapie*. 1975

2. La genèse des problèmes

L'expression « **le problème, c'est la solution** » illustre bien le fait que, dans certains cas, le changement, au lieu de résoudre le problème, peut induire une aggravation de ce dernier.

Le trio WATZLAWICK, FISCH et WEAKLAND distingue deux types de blocages :

- Les « **difficultés** » sont des situations gênantes pouvant être surmontées par un changement de type 1.
- Les « **problèmes** », quant à eux, désignent des impasses qui s'aggravent quand on veut les solutionner et nécessitent un changement de type 2.

On peut relever un certain nombre de « difficultés » où, en faisant plus la même chose, on arrive au résultat souhaité. Ces situations obéissent à la règle de rétroaction négative et conduisent à un changement nul. Cette compensation par l'élément inverse peut donner des résultats satisfaisants dans le cas de « difficultés », sans qu'une modification de la structure du système ne soit nécessaire. Par exemple, s'il fait froid dans une pièce, j'augmente le chauffage jusqu'à résoudre le problème.

Par contre dans d'autres situations, non seulement le changement opéré n'aboutit pas au résultat escompté, mais il empire constamment la situation. Cette voie du « plus de la même chose » peut même créer un problème qui n'existait pas.

M. Paul WATZLAWICK donne l'exemple d'un insomniaque qui élabore des rituels de coucher de plus en plus compliqués, prend de plus en plus de somnifères... Il est dans un désir de plus en plus désespéré de soumettre le sommeil à sa volonté, alors que l'endormissement est un acte éminemment involontaire. On peut trouver un autre exemple dans la genèse de l'état dépressif : quelqu'un est triste, l'entourage lui remonte le moral, redouble d'efforts, finit presque par exiger du sujet qu'il ne soit plus triste. Le déprimé a alors des sentiments d'échec, d'auto-dévalorisation et finalement glisse de la tristesse vers la dépression.

On remarque que dans le cas de « problèmes », le recours à des changements de type 1 ne peut satisfaire les résultats escomptés et aggrave le problème. Selon l'Ecole de Palo Alto, trois causes peuvent expliquer ce phénomène d'aggravation :

- Soit la solution employée nie qu'un problème soit un problème. Qualifiée de « **terrible simplification** », c'est quand un problème est nié et donc on ne fait rien alors qu'une intervention serait indispensable. Par exemple, cela reviendrait à considérer un enfant souffrant de dyslexique comme un enfant simplement inattentif ou encore considérer une personne déprimée comme fatiguée.
- Soit la solution employée cherche à changer quelque chose qui ne peut ou ne doit pas être changé : « **syndrome d'utopie** ». On tente ici de remédier à une difficulté soit inexistante, soit irrémédiable. On s'attache à la croyance qu'on peut trouver une solution parfaite et définitive. Les difficultés sont alors minimisées et les échecs rejetés sur soi ou sur les

autres. Cette voie a des conséquences néfastes car en cherchant avec ardeur ce qui n'existe pas elle passe à côté de ce qui existe. Par exemple, un couple s'efforce de chercher l'utopie du bonheur conjugal. Au fil des échecs pour atteindre cet objectif inaccessible, le couple finit par remettre en cause sa relation : « puisqu'on ne trouve pas ce bonheur alors notre couple est mal construit ». On voit ici que ce sont les tentatives de solution qui ont créé le problème à la base tout à fait normal.

- Soit la solution employée est mal adaptée par rapport au type de situation car elle s'effectue au mauvais niveau logique : « **injonction paradoxale ou double contrainte** ». La double contrainte exprime deux contraintes qui s'opposent : l'obligation de chacune contenant une interdiction de l'autre, ce qui rend la situation a priori insoluble. En effet, autant l'injonction paradoxale peut permettre de débloquer des situations par un changement de cadre, autant elle peut également créer le problème. Les chercheurs du MRI illustrent notamment cette idée avec l'exemple de l'ordre « Soyez spontané » qui rend justement impossible toute spontanéité ou encore la mise en garde « Ne pensez pas à un éléphant » qui provoque justement à coup sûr l'effet non-désiré. De tels paradoxes peuvent résulter de la réflexibilité de la déclaration (comme lorsque Epiménide, qui est lui-même Crétois, déclare que tous les crétois sont des menteurs). Ici, la confusion entre la classe et ses membres aboutit au paradoxe

Ces situations qualifiées de « problèmes » exigent une modification de la structure du système dont seul le changement de type 2 est capable. La solution ne peut émerger de l'intérieur mais au-delà des limites du cadre mais encore faut-il pouvoir en sortir. On se propose désormais d'étudier de manière théorique les caractéristiques de ce type de changement et la manière de le provoquer.

3. Le recadrage comme technique du changement de type 2

Le recours à des techniques de changement 2 permet de dégager la situation de blocage due aux tentatives de solutions répétées qui se sont révélées inefficaces. Il place la situation dans un nouveau cadre logique immédiatement supérieur. Le recadrage apparaît ainsi comme la technique du changement 2, pour voir les faits autrement et ainsi modifier leur signification.

Alors que le changement de type 1 semble toujours reposer sur le bon sens, le changement de type 2 est inattendu. Guérir l'insomnie en essayant de rester éveillé le plus longtemps possible, baisser la consommation d'une drogue en la légalisant ou tout simplement ne plus faire un choix qui semblait être inévitable dans le cadre du changement 1 sont des exemples de recadrages.

« **Recadrer ce n'est pas changer les faits mais le sens qu'on donne aux choses** », (BOUAZIZ, 2002). On a vu avec la philosophie constructiviste que la réalité selon l'Ecole de Palo Alto n'est pas celle des choses mais celle que nous donnons aux choses (notre perception de la réalité). La représentation est en « position méta » par rapport à l'objet et toute opération de recadrage se déroule donc au niveau de la « méta-réalité ». En bref, « *Recadrer signifie faire porter l'attention sur une autre appartenance de classe, tout aussi pertinente, d'un même objet* » (WATZLAWICK, 1974).

On se propose de mettre en avant trois caractéristiques du recadrage :

- Les classes sont formées à partir d'une représentation personnelle de leur valeur. Déplacer un élément d'une classe à une autre relève de l'insensé, de la folie voire du manque d'honnêteté. C'est pourquoi il est si difficile de changer de cadre ;
- Une fois que la possibilité de concevoir d'autres classes est acceptée, revenir au cloisonnement de la classe initial devient impossible. Un changement de type 2 est donc irréversible.
- Enfin, effectuer un recadrage exige qu'on adopte le langage de l'autre et non l'inverse. Par exemple, le pessimiste qui essaie de rendre ceux qui sont autour de lui aussi pessimiste que lui, se trouve surpris face à une réaction plus pessimiste que la sienne et finit par revoir son état initial.

C. Le modèle de résolution

Nous allons désormais aborder les déclinaisons pratiques du modèle théorique de Palo Alto vu précédemment ; uniquement dans le champ de la psychothérapie puisque l'application de l'approche en aménagement sera traitée dans la formulation et l'analyse de nos hypothèses de recherche. On rappelle d'ailleurs le postulat de base de l'approche issu de la théorie du changement : tout problème récurrent finit par être entretenu par les solutions mises en place pour le résoudre et qui se sont révélées inefficaces.

Après avoir co-construit le problème et l'objectif du demandeur d'aide, la nouveauté de l'approche consiste à faire une intervention pour aller à contre-courant des tentatives de solution inefficaces pour redonner de la liberté au système et permettre d'inventer de nouvelles solutions efficaces. Nous verrons donc dans cette partie par quel questionnement (le questionnement est un outil fondamental dans la pratique de l'approche de Palo Alto) sont définis le trio problème/objectif/tentatives de solution et donc la stratégie paradoxale.

Néanmoins, pour que cette stratégie paradoxale puisse fonctionner, trois conditions majeures sont nécessaires et nous les aborderons en amont dans cette partie. Le demandeur d'aide doit être prêt à agir sur lui-même. Le contexte doit être favorable au changement. Et enfin, le changement doit respecter la vision du monde du demandeur d'aide même si elle sera forcément perturbée par un changement de type 2.

La troisième partie de cette vision pratique du modèle de Palo Alto sera consacrée aux outils de mise en œuvre de l'intervention qui va provoquer le changement ; avant de terminer par un bref commentaire sur la réelle difficulté d'application de l'approche.

1. Les conditions nécessaires de l'intervention

Avant de voir plus en détail comment la stratégie paradoxale est mise en place en vue de renverser le mouvement du changement, nous nous proposons d'analyser quelles sont les trois conditions nécessaires pour que l'intervention ait une chance d'aboutir :

- Le demandeur d'aide doit être « client » du changement et donc de l'intervention ; c'est-à-dire qu'il doit être prêt à agir, y compris sur lui-même, pour résoudre son problème.
- Le contexte doit être favorable à l'intervention puisque dans le cas contraire l'objectif de l'intervention n'est plus atteignable.
- L'intervention doit respecter la vision du monde du demandeur d'aide.

Une bonne interaction entre le contexte, la vision du monde et la volonté de bouger du demandeur d'aide est indispensable. Si tel n'est pas le cas, il est alors nécessaire de retravailler ce trio.

a) Le demandeur d'aide doit être client du changement

Lorsqu'on fait face à une demande d'aide, la première chose à se demander est : Qui a réellement envie d'un changement ? Qui a la volonté de bouger pour résoudre son problème ? Finalement : qui est le client de l'intervention ?

Le client du changement est « **la personne qui, dans le système, est à son point d'instabilité maximale, donc la plus motivée pour un changement** », (BOUAZIZ, 2002). Selon Irène BOUAZIZ, une personne est cliente si elle rassemble les quatre caractéristiques suivantes :

- Le client a un problème ;
- Il en souffre et a déjà tenté de le résoudre ;
- Il est au bout de ses tentatives de solutions et ne sait plus quoi faire ;
- Il est prêt à agir encore pour un changement avec l'aide de l'intervenant.

Les deux premières caractéristiques semblent évidentes puisque une personne dont le positionnement est très éloigné de son point d'équilibre, souffre généralement d'un problème qu'elle ne parvient pas à résoudre.

La troisième caractéristique est délicate à vérifier dans la pratique mais n'en demeure pas moins essentielle. Si le demandeur d'aide n'est pas allé au bout de ses tentatives de solutions alors il risque de ne pas être prêt à « faire le grand saut » d'un changement de type 2 et de préférer continuer à essayer de résoudre son problème en maintenant le mouvement du changement initial. Dans l'approche de Palo Alto, une distinction fondamentale est faite entre un « plaignant » et un « client ». Un plaignant est « *quelqu'un qui a un problème, en souffre mais n'est pas prêt à agir* », (BOUAZIZ, 2002). Par exemple, une personne qui aimerait que ce soit les autres qui changent mais n'accepterait pas de se remettre en cause n'est pas considérée comme un « client » dans l'approche de Palo Alto. Le plaignant a toujours l'intime conviction que ce sont les autres qui ont la solution. Dans ce cas, l'intervenant peut simplement l'aider à développer sa vision du monde, à réfléchir aux différents cas de figure possibles, à le questionner sur ses idées et leurs conséquences pour pousser un peu plus loin sa vision de son problème.

Si le demandeur d'aide n'est pas client du changement, il ne sert à rien d'effectuer une intervention systémique brève qui risquerait de le perturber alors qu'il n'est pas prêt. Dans l'approche de Palo Alto, on garde une posture constructiviste et donc chacun est libre et respectable. Par conséquent,

on ne va pas induire un changement chez une personne si elle n'est pas prête à bouger. Il est très important, tout au long de l'application du modèle, de vérifier que le demandeur d'aide est toujours client. Les questions suivantes contribuent à s'en assurer :

- Pour qui est-ce un problème ?
- Pourquoi demander de l'aide maintenant ?
- Que va-t-il se passer si le problème persiste ?
- Que pourrait-il arriver dans le pire des scénarios imaginables ?

Enfin, Irène BOUAZIZ pense qu'il faut se méfier de la simple dichotomie client/pas client. Selon elle, la notion de client doit davantage être vue comme un positionnement par rapport à un équilibre, à un point homéostatique. Le schéma ci-dessous illustre bien cette vision de la notion de client. On voit alors qu'il n'existe pas une seule mais plutôt une multitude de positions où la personne peut ne pas être sur son point d'équilibre. De plus, on remarque que tous les déséquilibres ne permettent pas forcément de faire le basculement vers un nouveau point d'équilibre par un changement de type 2 ; seules les personnes positionnées loin de leur point d'équilibre initial (« en haut de la colline ») en sont capables. Dernière remarque, le positionnement est fonction du contexte et de la vision du monde de l'individu : deux éléments qui nous proposons d'aborder désormais.

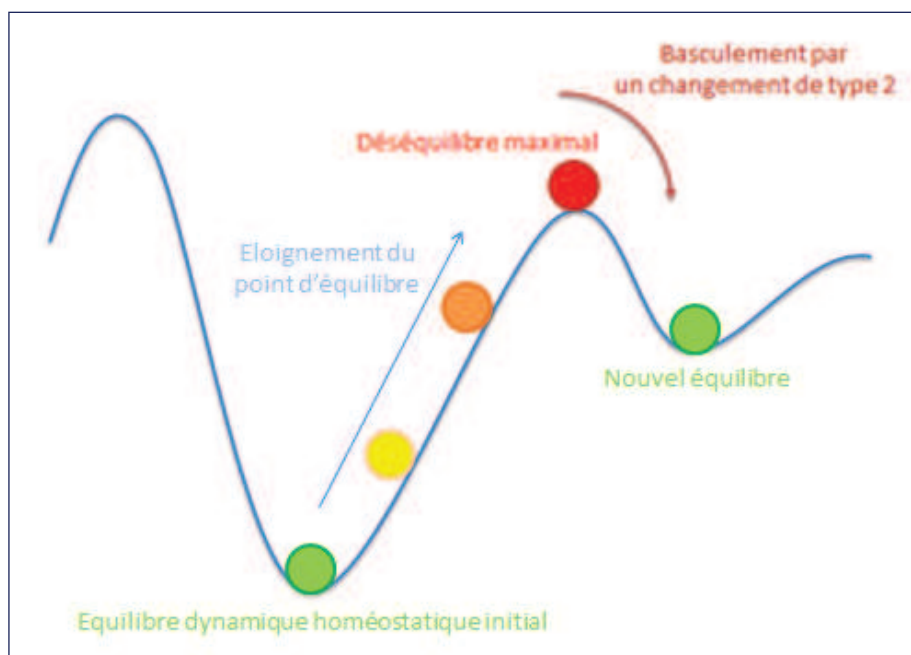


Figure 7 : Schéma illustrant la notion de client

Réalisation personnelle

b) Le changement doit respecter la vision du monde du client

Les informations sur les faits sont bien entendu indispensables à la compréhension du problème du client. Néanmoins, il est également indispensable de recueillir des informations sur les idées qui sous-tendent la compréhension du problème par le « client » et ses tentatives de solution puisqu'on

rappelle que l'approche de Palo Alto s'attaque aux constructions de la réalité du client. Explorer et utiliser la vision du monde de ce dernier est donc fondamental.

De plus, si l'intervention ne respecte pas la conception des choses du client, non seulement elle ne sera pas appropriée par celui-ci mais elle risquera même d'aggraver encore davantage le problème.

Dans le modèle de Palo Alto, explorer la vision du monde du client revient à recueillir des informations sur :

- Sa position par rapport au problème : le client se voit-il responsable ou victime de son problème ? Voit-il l'autre dans l'interaction comme malade ou méchant ?
- Ses explications, ses hypothèses sur l'origine du problème : le client a forcément construit une histoire sur ce qui est à l'origine de son problème.
- Ses attentes par rapport à l'intervention : comment pense-t-il qu'on va l'aider ? De quelle façon ? Par quels moyens ?
- Ses valeurs, ses croyances : elles sont le plus souvent livrées spontanément dès les premières phrases. Ce qui bien et mal pour le client est à prendre absolument en compte pour que les interventions restent compatibles avec sa vision du monde.
- Ses compétences : quelles sont les qualités et défauts que le client s'attribue ? Explorer les compétences du client revient finalement à regarder quelle vision il a de lui-même
- Ses goûts, ses loisirs, ses plaisirs : étudier ce que le client considère comme bon pour lui peut aider l'intervenant à améliorer la qualité de la relation en parlant son langage.

La position basse et la position d'anthropologue dans la relation avec le client, issues des prémisses constructivistes de l'approche, sont très utiles pour recueillir un maximum d'informations sur sa vision du monde. Cette posture consiste notamment à se dire : « Je ne heurte pas la vision de mon client ». Nous avons tous nos propres convictions, nos propres valeurs, nos propres constructions de la réalité. Néanmoins, celles-ci ne doivent en aucun cas apparaître dans le questionnement du client sur sa vision du monde. Charger les questions d'implicite risque non seulement de perturber le client mais également resserre le champ des réponses possibles.

c) Le contexte doit être favorable au changement

On a vu que le positionnement du « prêt à bouger » dépend de la vision du monde mais également du contexte. En effet, une personne peut tout à fait être cliente d'un changement mais si le contexte ne le permet pas, le changement voulu ne pourra s'opérer.

Le client ne peut pas changer le contexte ; seule la perception qu'il en a peut bouger. On ne peut maîtriser le contexte et l'approche de Palo Alto permet justement de s'attaquer qu'à ce qui est atteignable.

Enfin, pour Sabine GUITEL, l'approche de Palo Alto n'est donc pas une sorte d' « *arme invincible* » qui marche à chaque fois puisqu'elle dépend également du contexte, de conditions externes. « *C'est*

moins dur dans le sens où on ne focalise pas uniquement la réussite de la thérapie sur l'aidé. C'est très humaniste, ça ne culpabilise pas la personne ».

2. La stratégie paradoxale

On rappelle que le cœur de l'approche de Palo Alto réside dans l'idée qu'en freinant puis renversant le mouvement du changement généré par les tentatives de solution on permet de redonner de la souplesse au système et ainsi de voir émerger de nouvelles solutions efficaces. « *Toute la spécificité de la stratégie de l'approche de Palo Alto repose sur l'arrêt des tentatives de solution (dont le modèle postule qu'elles contribuent à maintenir le problème). Le problème c'est la solution !* », (BOUAZIZ, 2002).

Ainsi, la définition du problème, de l'objectif et des tentatives de solution constituent une étape centrale dans l'application de l'approche de Palo Alto. Nous nous proposons donc désormais de détailler ce que représente **ce triangle problème/objectif/tentatives de solution** avant d'aborder dans un troisième temps le renversement du changement proprement dit.

a) La co-construction du problème

On a vu précédemment que, dans l'approche systémique de Palo Alto, un problème est « *une difficulté qui se présente de façon récurrente et qui persiste malgré tout ce qu'on tente de faire pour la résoudre* », (BOUAZIZ, 2002). Le problème est récurrent et interactionnel. Il émerge en deux temps. D'abord, la personne essaie une solution raisonnable qui ne marche pas mais le problème n'étant pas résolu, elle continue ensuite à mettre en place « plus de la même chose » qui ne marche toujours pas. Ce sont alors ses tentatives de solution qui aggravent le problème. Pour résoudre un problème récurrent, il faut corriger donc la solution !

On rappelle que dans cette approche de Palo Alto, on s'intéresse au « qui fait quoi ? » et non pas « pourquoi » il le fait. Il n'est pas nécessaire de revoir tout l'historique du problème, c'est l'état actuel de ce problème qui doit être résolu.

Le plus souvent, le client arrive avec une définition de son problème qui ne lui a pas permis de le résoudre. Il faut bien définir le problème de la personne, ce qui est de l'ordre du fait, donc bien faire le ménage parce que, bien souvent, le problème est mélangé avec des explications. C'est pourquoi la définition du problème doit être une co-construction client-intervenant ayant pour but de proposer une nouvelle présentation du problème qui permettra d'accéder à une solution.

Cette nouvelle définition doit être particulièrement claire, précise, avec des termes concrets pour éviter les confusions. Il est important d'en obtenir « *une description claire, en termes de comportements, de séquences interactionnelles* », (BOUAZIZ, 2002). Il s'agit de décrire ce que font et disent les personnes, et qui crée le problème. Par exemple, on retrouve souvent quatre types de comportement :

- La personne n'arrive pas à produire un comportement désiré ;
- La personne produit un comportement non désiré ;
- La personne souffre d'un comportement produit par une personne de son entourage ;
- La personne souffre de l'absence d'un comportement produit par une personne de son entourage.

Le questionnement sur le problème revient finalement à répondre à la question « qui fait quoi à qui et comment ? ». Il doit être extrêmement rigoureux pour à la fois permettre de recueillir des informations sur la manière dont le client perçoit son problème et recadrer cette même construction. C'est pourquoi des questions-guide sont intégrées dans le modèle de Palo Alto. Par exemple, il est fortement conseillé de contextualiser le problème : Dans quelles circonstances se manifeste le problème ? En présence de quelles personnes ?

Poser les questions suivantes sans heurter le client est également délicat mais très intéressant en vue d'explorer de manière approfondie le problème : En quoi est-ce un problème ? Pour qui est-ce un problème ? Pourquoi demander de l'aide maintenant ? Que va-t-il se passer si ça continue ? Quels inconvénients y aurait-il à résoudre le problème ?

En effet, avec ces questions on se concentre sur les conséquences du problème, ce qui permet de vérifier que l'on travaille sur le bon problème. Fractionner le problème et établir des priorités peuvent également permettre au client de simplifier sa vision de son problème.

On rappelle également que dans l'approche, l'interaction est au centre. C'est pourquoi le problème est formalisé sous la forme d'une boucle entre deux éléments du système.

Enfin, même si la définition du problème se fait dans un processus de co-construction client-intervenant, il est essentiel de ne pas perdre de vue que c'est toujours le client qui, au final, décide quel est le problème. L'intervenant ne fait que proposer une autre façon de le voir. Aucun problème n'est plus « vrai » que celui du client.

b) La définition des objectifs

Après la définition du problème, l'étape suivante consiste à se poser la question du changement auquel on veut aboutir, de l'objectif de l'intervention. On met alors à plat les attentes de la personne, de manière à ce qu'elle puisse définir clairement et précisément le changement attendu. Dans son livre sur la philosophie du langage, Ludwig WITTGENSTEIN²³ établit une relation directe entre la question (« l'énigme ») et sa réponse (« la solution ») avec notamment la phrase : « *une réponse qui ne peut être exprimé suppose une question qui elle, non plus, ne peut être exprimée* ». Ainsi, on remarque que la définition de l'objectif permet de vérifier que le problème est bien défini clairement.

²³ Ludwig WITTGENSTEIN, *Tractatus logico-philosophicus*, trad. Gilles-Gaston Granger, Ed. Gallimard, 2001.

Il est essentiel d'éviter d'aboutir à un objectif utopique qui mettrait encore le client en situation d'échec et constituerait lui-même le nouveau problème. Ainsi, les solutions retenues sont clairement définissables et concrètement réalisables, dans un espace-temps limité.

« *Encore faut-il que les patients soient capables de cerner leurs propres attentes.* », (BOUAZIZ, 2002). Un questionnement rigoureux doit aider le client à co-construire avec l'intervenant une définition de l'objectif de telle sorte qu'il soit :

- Formulé positivement ;
- Descriptible en termes de comportements observables, d'interactions
- Du ressort du sujet ;
- Réaliste ;
- Ecologique (en envisageant les conséquences pour lui et pour son entourage)
- Spécifique et contextualisé.

Avec la définition de l'objectif on va déjà chercher à amorcer un changement de type 2. Chercher un premier signe que les choses vont bouger, permet au client de se rendre compte qu'il a progressé dans son problème. En lui demandant, « Qu'est-ce qui vous fera dire que ça ira mieux, que c'est satisfaisant ? », on rend les choses atteignables.

Une des caractéristiques fondamentales de l'approche de Palo Alto est qu'elle est minimaliste : elle cherche à faire le minimum pour obtenir le maximum de changement, ce qui est très original en psychothérapie. On retrouve d'ailleurs cette caractéristique dans le fait qu'on s'attache donc dans l'approche de Palo Alto à négocier la définition d'un objectif minimal pour :

- Rendre le changement accessible ;
- Libérer de l'utopie du tout ou rien ;
- Permettre au client d'aller de lui-même bien au-delà des limites prévues
- Donner confiance au client sur ses propres capacités de changement
- Marquer, dans certaines situations, une limite réaliste pour l'intervention.

Enfin, nous remarquerons ici que l'objectif est le changement final auquel le client veut aboutir. Les tentatives de solution sont alors justement les moyens que le client met en place pour tenter de passer du problème à l'objectif. Par conséquent, la définition du couple problème/objectif en amont de la recherche de celles-ci est indispensable.

c) La recherche du thème commun des tentatives de solutions

Encore une fois, « le problème : c'est la solution ». Ainsi, l'essence même du modèle est de mettre en place une stratégie d'intervention pour aller à contre-sens des tentatives de solution ; ou plus précisément, du message, du thème commun des tentatives de solution. On évitera de cette

manière de continuer à consolider le problème et on offrira la possibilité de voir de nouvelles solutions émerger.

Dans un premier temps, on questionne donc le client de façon à répertorier suffisamment d'exemples de ses tentatives de solution et de celles de son entourage. Le client a tout essayé. Il faut donc chercher à trouver la chose essentielle qu'il fait et refait. En effet, même si pour l'intervenant c'est « toujours plus de la même chose », pour le client qui essaye encore et encore, ces tentatives lui semblent être toutes sortes de comportements différents. On pourra notamment utiliser les questions suivantes :

- Que fait le client par rapport à son problème maintenant ?
- Quelles solutions inefficaces a-t-il mis en place encore et encore ?
- Que fait-il pour s'en sortir ?
- Que doit-il faire d'autre ?
- Que pourrait-il mettre en place qui l'empêcherait de continuer à faire ce qu'il fait maintenant de manière inefficace ?
- Quand cela aura changé, comment la situation sera-t-elle différente ?

Après avoir examiné les solutions déjà essayées et qui se sont révélées inefficaces, on cherche à identifier le méta-message exprimé à travers elles. Irène BOUAZIZ, dans son document de formation à l'approche de Palo Alto, nous donne quelques exemples de thèmes de tentatives de solution que l'on peut retrouver en psychothérapie :

- Tenter de se contraindre à faire quelque chose qui ne peut survenir que spontanément ;
- Tenter de surmonter la crainte d'un évènement en le différant ;
- Tenter de se contrôler ;
- Tenter d'obtenir l'acquiescement « spontané » de l'autre ;
- Tenter de contraindre l'autre ;
- Tenter de se défendre face à des critiques ou des accusations.

Enfin, on remarquera ici qu'il faut être particulièrement attentif à rester dans le contre sens de ce méta-message tout au long de la thérapie brève sous peine de voir toute la stratégie compromise.

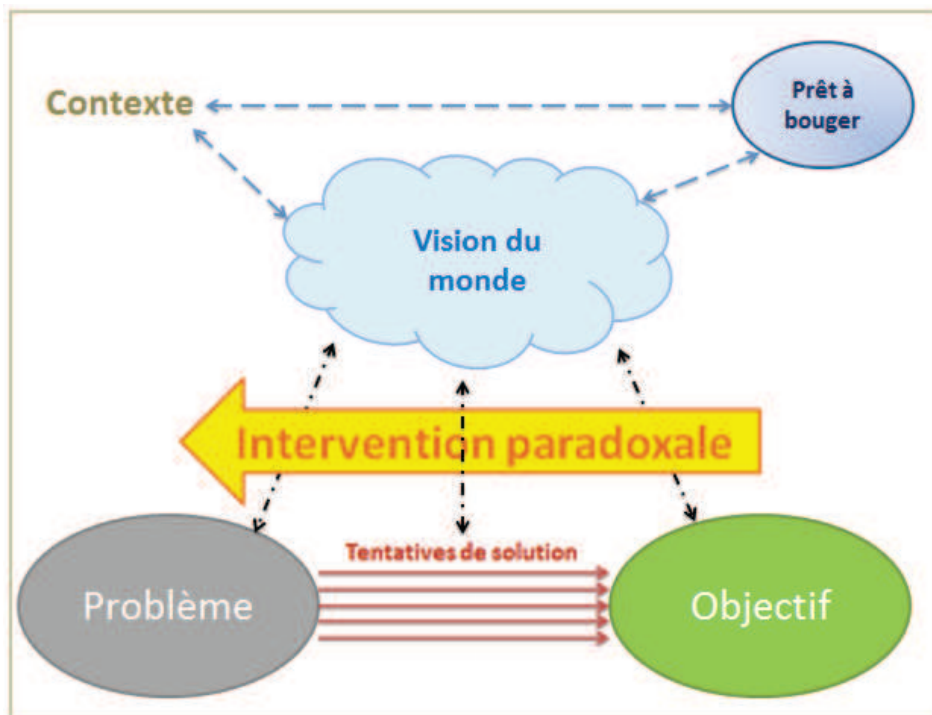


Figure 8 : La stratégie paradoxale de Palo Alto

Source : Réalisation personnelle

Ce schéma illustre bien le trio problème/objectif/tentatives de solution où les tentatives de solution sont le lien entre le problème et l'objectif. Nous avons choisi de mettre ces dernières en rouge car ce sont finalement elles qui posent problème. On voit bien d'ailleurs que la flèche de l'intervention paradoxale va à contre-sens de ces tentatives. La vision du monde est placée au-dessus de ce trio puisqu'elle a une influence sur l'ensemble des éléments de la stratégie paradoxale. Le contexte quant à lui englobe l'ensemble de la stratégie puisque c'est un élément extérieur sur lequel on ne peut pas agir mais qui a une incidence sur tout. Comme la vision du monde est dépendante du contexte et a un fort impact sur le prêt à bouger, des flèches en pointillés viennent rassembler ce trio.

3. Le renversement du changement

L'arrêt des tentatives de solution implique un changement de comportement qui permet au client de faire l'expérience de nouvelles interactions avec son environnement et lui donne l'occasion d'accéder à des solutions d'un autre registre. Nous nous proposons justement dans cette troisième partie de voir les deux modes d'intervention pouvant être utilisés que sont les recadrages et les tâches pour renverser le mouvement du changement, « *opérer un virage à 180° par rapport au méta-message de l'ensemble des tentatives de solution* » (BOUAZIZ, 2002). Enfin, nous terminerons avec un rapide commentaire sur la difficulté à appliquer cette approche de Palo Alto du fait des efforts mentaux simultanés complexes qu'elle demande de la part de l'intervenant.

a) Les outils de mise en œuvre

La pratique du recadrage

On rappelle que le but de l'intervention systémique est finalement de provoquer un changement de type 2. Elle vise une nouvelle compréhension de la réalité, c'est-à-dire l'instauration de nouvelles règles du jeu qui ne soient pas en contradiction avec les règles précédentes mais qui les fassent apparaître comme étant obsolètes, inutiles voire absurdes. Or, le recadrage consiste justement à donner à une situation une nouvelle signification, encore plus convaincante que celle qui lui avait été attribuée jusque-là.

Conformément à la philosophie constructiviste de l'approche, on fait un recadrage en proposant d'autres significations possibles d'une situation. On n'assène surtout pas une autre vérité. L'intervenant n'est pas là pour juger, interpréter ou rétablir une autre façon de penser.

Pour réussir un recadrage, il est essentiel de :

- Connaître suffisamment d'éléments de la vision du monde du client pour ne pas la heurter de front ;
- Formuler cette intervention dans son langage pour faciliter l'acceptation.

Le sur mesure est inévitable car celui-ci s'appuie sur la vision du monde de la personne. L'à-peu-près n'existe pas.

- Les solutions proposées sont généralement surprenantes voir dérangeantes pour le patient car elles n'obéissent pas au bon sens et à la logique, ce qui est la cause même des résultats insatisfaisants du changement 1. Il arrive que le simple fait de connaître ces solutions, provoque le changement voulu avant même qu'il soit appliqué ;
- Le fait de rendre explicite ce qui était implicite (dans le sens de matérialisation des conflits latents) fait basculer le patient dans un autre « jeu » (recadrage). Ainsi, il ne pourra plus revenir au cadre initial qui ne lui n'offrait aucune solution ;
- Enfin, pour que le recadrage soit plus pertinent encore, il doit relever d'une logique qui va à contre sens de celle qui a généré les tentatives de solution inefficaces.

Il y a de multiples façons et occasions de recadrer la façon dont les choses sont présentées. Dans le déroulement d'un entretien, on peut faire des recadrages :

- Dans le cadre d'interventions de procédure : les questions sont souvent en elles-mêmes recadrantes ;
- Dans le cadre d'interventions d'opportunité : en réponse à ce que dit le client ;
- Dans le cadre d'interventions planifiées : ceux que l'on construit pour vendre une tâche.

Le recadrage est complémentaire des tâches puisqu'il permet :

- Soit d'arrêter directement les tentatives de solution par le changement de vision du monde qu'il provoque ;
- Soit d'accepter une tâche qui va à l'encontre des tentatives de solution.

La prescription de tâches

Les tâches permettent à la personne de progresser vers le changement. Ce sont des actions dirigées pour permettre d'atteindre l'objectif. Ce sont des actions concrètes qui lui permettent d'utiliser autre chose que ses tentatives de solutions habituelles.

Il existe trois grands types de tâches :

- Les tâches centrées sur le problème : Elles sont utilisées en début d'intervention. Elles servent à définir la priorité essentielle pour la personne ; à faire observer à la personne son problème comme si elle le projetait sur un écran.
- Les tâches centrées sur l'objectif : Elles sont également utilisées en début d'intervention. On cherche en les utilisant à découper l'objectif en objectifs intermédiaires quantifiables.
- Les tâches centrées sur les tentatives de solution : Elles ont pour but de faire sauter les redondances de la personne avec l'emploi entre autres d'injonctions paradoxales.

Dans Palo Alto on est au-dessous dans la relation et au-dessus dans le cadre. L'intervenant suggère des tâches mais ne les prescrit pas. Ainsi, la position basse reste compatible avec le fait de donner des tâches. Finalement, l'intervenant n'adopte une posture haute que pour fixer le cadre de la thérapie.

Pour que les tâches soient bien reçues par le client, l'intervenant les prépare par des recadrages successifs qui vont amener le client à trouver ça tout à fait logique. Les tâches sont proposées en douceur, en position basse, sans expliquer. Souvent les gens se fixent les tâches eux-mêmes quand ils comprennent la logique du paradoxe.

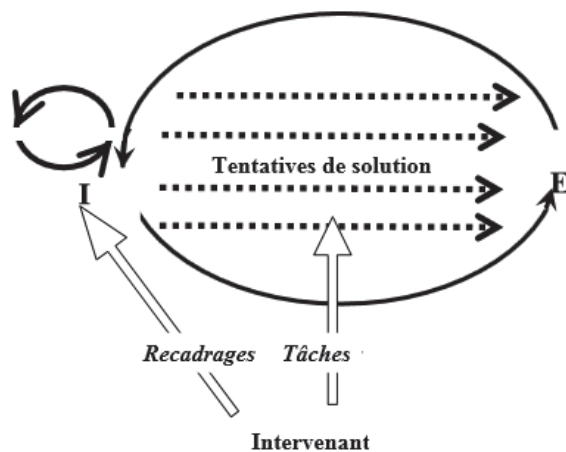


Figure 9 : Schéma de l'intervention

Source : Compte rendu de la conférence sur l'intervention systémique brève de Palo Alto du 13.09.2005 de la Société Française de Coaching animée par Irène BOUAZIZ

Enfin, le schéma ci-contre montre bien, qu'avec le recadrage, on agit sur la vision du monde de l'aidé tandis qu'avec la tâche, on agit sur les tentatives de solution.

b) La difficulté de mise en œuvre de l'approche

La théorie est aisée, l'art est difficile ! D'après Irène BOUAZIZ, l'application de ce modèle demande la performance de réaliser simultanément plusieurs tâches complexes :

- Etre intensément attentif à tout ce que dit le « client » verbalement et non-verbalement ;
- Construire un questionnement qui permette de recueillir des informations nouvelles pour l'intervenant comme pour le « client » ;
- Trier les informations pour retenir celles qui sont pertinentes ;
- Les classer selon la grille de décodage ;
- Elaborer la stratégie d'intervention ;
- Intervenir en parlant le langage du « client ».

Tout en ayant cette souplesse mentale qui permet :

- D'entrer dans la construction de la réalité du « client » tout en restant dans la sienne ;
- De voir le problème et le système dans lequel il s'inscrit à travers les yeux du « client » ;
- Tout en restant en méta-position ;
- De façon à faire un décodage systémique et être capable d'intervenir de manière stratégique.

« L'extrême simplicité de cette approche n'est qu'apparente : les problèmes humains sont le plus souvent d'une grande complexité, les systèmes en cause sont multiples et la vision du monde d'une personne reste impossible à connaître directement et est particulièrement difficile à remettre en cause », (BOUAZIZ, 2002). Nous verrons d'ailleurs que c'est d'autant plus vrai lorsqu'on cherche à appliquer cette approche alors qu'on est soi-même à l'intérieur du système comme lorsqu'on conduit un projet d'aménagement.

Conclusion sur l'approche de Palo Alto

En guise de conclusion, nous nous proposons désormais de définir de manière plus précise ce que nous engloberons sous le terme « approche de Palo Alto » dans la suite de ce Projet de Fin d'Etudes.

Tout d'abord, la spécificité de l'approche de Palo Alto consiste en la résolution de problèmes récurrents où les tentatives de solution se sont révélées inefficaces par une stratégie paradoxale qui va aller à contre-sens de ces tentatives. Il est important de ne pas oublier que ce postulat est issu de **la théorie du changement** ; avec notamment les notions de permanence du changement, de niveaux de changement, de recadrage, etc. ; qui constitue la base théorique de l'approche de Palo Alto.

A partir de là, les travaux des chercheurs du MRI ont finalement conduit à un « résultat final » : **le modèle d'intervention systémique brève**. Ce modèle se caractérise notamment par les éléments suivants qui présente des intérêts pour analyser des situations bloquées mais pas uniquement :

- Par un questionnement-guide pour définir le trio problème/objectif/tentatives de solution puis en déduire la stratégie paradoxale ;
- Par les notions de vision du monde et de client du changement ;
- Par des outils de mise en œuvre comme les recadrages et les tâches.

Cependant, ce « modèle » n'en est justement pas un. L'approche de Palo Alto n'est pas une recette. La vision des relations humaines et des comportements humains, construite par l'Ecole de Palo Alto, et fondée sur **les principes systémiques et cybernétiques**, est fondamentale et se doit de faire partie intégrante de ce que nous englobons sous le terme « d'approche de Palo Alto ». Par exemple, les relations entre les individus, représentées selon un principe de causalité circulaire, sont placées au centre de ce mode de pensée. Le comportement d'un individu y est vu comme une adaptation à un contexte, à un entourage.

De plus, l'approche de Palo Alto est un modèle constructiviste qui ne se veut pas prescriptif. Elle correspond à une manière particulière de voir l'être humain en général et d'être dans la vie de tous les jours. La posture basse avec les notions de respect de l'autre, de responsabilité et de liberté qui font la philosophie de l'Ecole de Palo Alto sont essentielles et doivent être intégrées dans la globalité de l'approche. **La philosophie constructiviste** amène également une conception non-déterministe des problèmes humains.



Figure 10 : Une définition élargie de l'approche de Palo Alto

Réalisation personnelle

En conclusion, nous ne nous contenterons pas du « modèle de Palo Alto » comme objet de recherche de ce Projet de Fin d'Etudes. Nous faisons le choix d'intégrer également dans le terme « approche de Palo Alto » : sa théorie du changement, sa vision systémique des relations humaines et des comportements humains, sa philosophie constructiviste dans la manière de considérer l'être humain en général (voir figure ci-dessus). Il nous semble que cette façon de regarder l'approche de Palo Alto est bien plus riche et pourrait apporter bien plus à la conduite de projet en aménagement.

2^{ème} partie : Analyse des hypothèses

Introduction

Maintenant que nous avons défini clairement les objets de notre travail de recherche que sont la conduite de projet en aménagement et l'approche de Palo Alto, nous nous proposons de vérifier, d'analyser et de développer nos trois hypothèses de réponse à la problématique : « Que peut apporter l'approche de Palo Alto à la conduite de projet en aménagement ? ».

Tout d'abord, nous verrons que l'approche de Palo Alto, de par sa philosophie constructiviste, enjoint l'urbaniste à adopter une position basse dans sa relation avec le maître d'ouvrage pour lui laisser la possibilité de co-construire avec lui le projet. Cette manière d'être produit également un décalage dans son positionnement entre le rôle de production et le rôle d'accompagnement de l'urbaniste palo altien par rapport aux pratiques des personnes non formées interrogées. Ainsi, nous nous efforcerons dans la première hypothèse d'analyser l'intérêt ou non d'appliquer l'approche de Palo Alto dans la relation avec le maître d'ouvrage.

Ensuite, nous étudierons en quoi l'approche de Palo Alto pourrait aider l'urbaniste dans son décryptage du système d'acteurs lors de la lecture de la commande ; en amont de la réponse à l'appel d'offres. Nous avons vu dans l'état de l'art que l'approche de Palo Alto a une vision des comportements humains fortement des principes systémiques et cybernétiques où l'interaction de l'individu avec son entourage joue un rôle central. Comment se décline dans la pratique l'approche au moment de l'analyse de la commande ? L'intégration du système d'acteurs avec Palo Alto dans cette lecture permet-il d'améliorer la définition de la méthode de conduite de projet dans la réponse à l'appel d'offres ? Nous tenterons de répondre à ces questions et à bien d'autres encore dans la deuxième hypothèse.

L'approche de Palo Alto s'applique dans la relation avec le maître d'ouvrage, dans la lecture de la commande mais également dans les rapports avec les autres acteurs du projet et ce, tout au long de son avancement. L'urbaniste palo altien s'appuierait sur certains éléments de l'approche comme les notions de « vision du monde » et de « client prêt à bouger » pour faire avancer le projet. Les urbanistes non formés utilisent-ils déjà ces idées ? Pensent-ils qu'elles présentent réellement un intérêt ? Enfin, l'approche de Palo Alto est avant tout un modèle de résolution de problèmes humains particuliers, dits « de type Palo Alto ». Rencontre-t-on ce type de problème dans les projets d'aménagement ? L'approche est-elle réellement efficace alors ? C'est bien dans cette dernière hypothèse que nous essaierons de vérifier l'intérêt de l'approche de Palo Alto pour analyser et animer le système d'acteurs et ses logiques contradictoires parfois.

Hypothèse n°1 :

Avec l'approche de Palo Alto, l'urbaniste respecte le décideur et se place dans un rôle d'accompagnateur

Introduction

Comme nous l'avons vu en introduction, l'approche de Palo Alto influence le mode d'action de ses utilisateurs. L'objet de cette partie est de comprendre comment cette influence se traduit en aménagement au niveau de la relation entre l'urbaniste et le maître d'ouvrage. Plus particulièrement, nous verrons que, dans certaines situations, le positionnement de l'urbaniste entre le rôle de producteur et le rôle d'accompagnateur varie selon qu'on applique ou non l'approche de Palo Alto.

Selon Joël IDT²⁴, la relation entre l'urbaniste et le maître d'ouvrage a une forte incidence sur le projet en aménagement. Cette relation varie également en fonction du contexte de l'action, de l'organisation de la structure, de la personnalité des personnes concernées et de la confiance que s'accordent l'un et l'autre. Il a démontré deux types de relations entre « technicien et politique ». La première repose sur des négociations entre les acteurs techniques, le politique intervient et arbitre (en cas de désaccord) et choisit. La seconde repose quant à elle sur l'intervention directe des acteurs politiques dans les débats techniques. Des négociations politiques intègrent alors la sphère technique.

Les termes d'« urbaniste accompagnateur » et « urbaniste producteur » renvoient d'ailleurs aux modes d'actions décrits par Joël IDT dans la mesure où on y distingue :

- Un mode d'action dans lequel l'urbaniste se cantonne à la sphère technique et ne fait intervenir qu'en dernier ressort le maître d'ouvrage : l'urbaniste producteur.
- Un mode d'action dans lequel l'urbaniste intègre le maître d'ouvrage dans sa sphère technique : l'urbaniste accompagnateur.

On considérera dans cette hypothèse que le maître d'ouvrage est public ; représenté par la collectivité territoriale et les élus. Il est vrai que dans la majorité des projets en aménagement, ce sont les élus et leurs services qui sont à l'initiative de la commande²⁵. On se focalisera donc dans cette partie sur les rapports entre le maître d'ouvrage, en tant qu'acteur public, et l'urbaniste.

Nous avons identifié trois points clés qui caractérisent l'application de l'approche de Palo dans la relation de l'urbaniste avec le commanditaire. Avec Palo Alto, l'urbaniste :

²⁴ Joël IDT, *Le pilotage des projets d'aménagement urbain, entre technique et politique*, Thèse de doctorat, université paris VIII, 2009.

²⁵ Karell KNOBLOCH, *L'urbaniste et ses métiers, délimitation d'un champ, légitimité des pratiques*, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne Aix Marseille III, 2009

- est dans posture basse dans sa relation avec le maître d'ouvrage qui lui dit implicitement : vous êtes compétent, vous êtes respectable, vous êtes responsable, vous êtes unique.
- fait régulièrement une introspection sur son rôle vis-à-vis du maître d'ouvrage.
- adapte son positionnement en fonction de la commande et son attitude vis-à-vis de la prise de décision.

Dans cette hypothèse, on mesurera principalement l'influence des prémisses constructivistes de l'approche en aménagement. Par l'analyse des entretiens avec les personnes non formées, nous pourrions relever s'il existe des points de ressemblance entre la pratique des urbanistes non formés et celle des utilisateurs de Palo Alto.

I. Un questionnement du positionnement de l'urbaniste

A. La prise de recul

L'approche de Palo Alto dans le domaine de l'aménagement implique une prise de recul sur le rôle qu'exerce l'accompagnateur auprès du commanditaire. Celle-ci s'effectue tout d'abord à la lecture de la commande puis tout au long du projet pour vérifier que l'urbaniste se trouve dans cette posture particulière issue du constructivisme.

L'urbaniste doit s'interroger sur son nouveau rôle vis-à-vis de la commande et connaître ce qu'on attend de lui. C'est alors que l'urbaniste-accompagnateur devra régulièrement s'interroger sur son rôle pour vérifier qu'il reste bien dans le conseil. Cette introspection se traduit aussi par un positionnement particulier avec une posture « basse dans la relation et haute sur le cadre ». Cela signifie, que vis-à-vis du maître d'ouvrage, il lui laissera tout l'espace nécessaire pour s'exprimer et développer ses idées, mais sur le cadre d'intervention, il sera ferme et explicite.

Le métier d'urbaniste se veut relativement généraliste. En effet, l'urbaniste sert d'interface entre les différentes disciplines et met en perspective les différentes facettes d'un problème. Ce rôle particulier implique de ne pas se laisser aspirer dans une discipline par l'expérience ou par la prégnance d'un domaine dans un projet. L'urbaniste doit veiller à prendre du recul et intégrer de manière transversale l'ensemble des thématiques qui peuvent concerner un projet. C'est cette capacité à avoir un regard large qui donne une valeur ajoutée à l'urbaniste.

L'urbaniste ne doit pas empiéter sur le rôle de décideur du maître d'ouvrage

La prise de recul de l'urbaniste consiste à définir les limites des rôles de son intervention. L'exemple de cette prise de recul s'illustre lorsque l'urbaniste se fixe la limite de ne pas empiéter sur le rôle du commanditaire.

« En tant que techniciens, on n'est pas légitime. On est des conseillers mais pas des décideurs. »
Jérôme BARATIER.

A ce titre, la totalité des personnes interrogées considèrent qu'il ne faut pas mélanger les rôles. Pourtant, comme l'illustre Cathy SAVOUREY, il arrive que le maître d'ouvrage demande à l'urbaniste de décider à sa place.

Par exemple au Burkina Faso, alors qu'un projet était axé sur deux volets : éducation et santé, des contraintes budgétaires n'ont pas permis la mise en œuvre des deux volets à la fois. Le politique a alors demandé à Cathy SAVOUREY de choisir entre l'un d'eux. Elle a répondu « *C'est vous qui donnez vos priorités (...) Ce n'est pas aux techniciens de faire les choix car ce sont des choix stratégiques.* »

« *Je commence par renvoyer la question : qu'est-ce que vous vous avez envie de faire ? Mon rôle est d'aider le politique à mettre en œuvre son projet politique et non à le faire à sa place(...) il est primordial de ne pas mélanger les rôles* ».

Une prise de recul permettant d'ouvrir l'horizon des possibilités

L'implication de l'urbaniste dans le projet peut l'empêcher de jouer pleinement son rôle d'accompagnateur. Il est en effet très difficile pour l'urbaniste de se placer dans une posture de non-vouloir.

Par exemple, Cathy SAVOUREY a reconnu que plus on est impliqué dans un projet, plus il est difficile de sortir la « tête de l'eau » pour trouver de nouvelles solutions. Il est alors intéressant de faire cette prise de recul sur son rôle et son degré d'implication dans un projet. « *Il est difficile de faire des déblocages en Aménagement car on est dedans. Cela demande d'être capable soi-même de repenser différemment pour sortir du jeu, pouvoir renverser le mouvement et le cadre.* ».

Selon Franck TESSIER, Palo Alto résonne dans sa manière d'être avec notamment sa culture du doute, du questionnement, de la remise en cause. Pour lui, Palo Alto représente « *l'occasion de se poser dans l'éthique et dans le temps* ». C'est une approche qui pourrait lui permettre de se donner le temps de réfléchir sur son rôle et sa manière d'agir.

B. La vision du maître d'ouvrage par l'urbaniste

Nous avons vu que la réalité est le fruit d'une construction humaine. Dès lors, il n'existe pas une mais des réalités. La réalité des autres personnes est respectable puisque de leur point de vue, elle est tout aussi juste. Ce point de vue ou cette vision du monde est un élément inaliénable de l'approche de Palo Alto.

L'urbaniste palo altien considère son maître d'ouvrage d'une manière particulière. Il respecte sa vision du monde, sa légitimité et reconnaît sa capacité à choisir et à trouver ses propres solutions.

« Je ne sais rien, je veux rien, je ne peux rien » ne signifie pas « je ne fais rien ». Cela revient plutôt à ne pas imposer ses idées, ses convictions au commanditaire en tant qu'urbaniste et à respecter son point de vue. Comme nous ne savons pas mieux que lui, il ne sert à rien de vouloir imposer nos idées. Dans une volonté de mieux communiquer, il est aussi nécessaire de parler son langage « pour ne pas heurter la vision du monde du commanditaire ».

L'urbaniste qui est en accord avec les principes de Palo Alto reconnaît donc qu'il n'est pas tout puissant et que le maître d'ouvrage est compétent également.

Les entretiens que nous avons réalisés montrent plusieurs traits qui relèvent de cette posture.

Le maître d'ouvrage est fondamental dans le projet

Tout d'abord, nous pouvons remarquer que le maître d'ouvrage est considéré comme la pièce maîtresse du projet par la totalité des personnes interrogées. Il est à l'origine de la commande, sa motivation et le soutien qu'il apporte au projet est indispensable à sa bonne réalisation. Cette vision est par exemple en accord avec celle de François ROUMET pour qui *« le plus important c'est le dialogue avec le Maître d'Ouvrage. C'est lui qui compte le plus. L'énergie du projet c'est avant tout la MOA. C'est incroyable comme le projet avance quand on est face à un élu qui tient. »*

Le maître d'ouvrage est légitime

L'élu, maître d'ouvrage, est également légitime du point de vue de l'ensemble des personnes interrogées parce qu'il est élu par le système démocratique. Sa fonction lui donne « le droit » de prendre des décisions. Le principe selon lequel l'élu qui représente le peuple est seule source légitime du pouvoir n'est pas remis en cause.

« Les élus ont forcément le souci de l'intérêt général puisqu'ils sont élus pour ça par les citoyens. Ils ont d'ailleurs d'autant plus de légitimité s'ils sont réélus. On peut avoir un point de vue personnel opposé à celui de l'élu mais c'est lui qui représente l'intérêt général ». Brigitte BREDIN

Cela suppose pour l'urbaniste de reconnaître une continuité entre la volonté majoritaire et la décision de ses représentants. La légitimité des élus tient donc à la fois de la proximité qu'ils peuvent avoir avec les citoyens parce qu'ils sont leurs représentants mais aussi de leur impartialité puisqu'ils sont censés représenter l'intérêt général²⁶.

Même si l'élu est légitime et représente l'intérêt général, il a aussi ses propres valeurs et ses intérêts personnels. Si ses valeurs s'opposent à celles de l'urbaniste, ce dernier doit néanmoins les accepter. Cathy SAVOUREY reconnaît que les élus ont cette humanité :

« Parfois le politique est capable de passer outre les impacts négatifs de ses choix. Le MOA a également sa propre grille de lecture et des objectifs non avoués qui influencent sa décision. » Cathy SAVOUREY

L'intérêt des représentants politiques peut aussi être de maintenir ou renforcer leur propre position dans le champ politique. Pour cela, un élu peut privilégier ses intérêts individuels ou les intérêts de son groupe politique à l'intérêt général²⁷. Lorsqu'Elisabeth RICHEZ formule que *« la décision d'un élu*

²⁶ Pierre ROSENWALLON, *La légitimité démocratique, impartialité réflexivité, proximité*, Ed. Seuil, 2008

²⁷ Daniel GAXIE, *La démocratie représentative*, Ed. Montchrestien, 1996.

dépend de ses priorités, de son projet politique » on peut en conclure que ses décisions sont parfois liées à ses intérêts propres. Encore, Brigitte BREDIN reconnaît que dans certaines situations les jeux de pouvoirs font que l' élu ne prend pas la décision qui relève de l' intérêt général même si ces cas restent exceptionnels. Les élus ont donc leur propre grille de lecture et s'appuient sur leurs croyances ou leurs idéologies qui peuvent être issues de leurs groupes politiques. De plus la vision du monde des élus est liée à leur histoire personnelle et leurs situations sociales et politiques.

Le maître d'ouvrage est compétent

Le maître d'ouvrage est également compétent selon Cathy SAVOUREY et Elisabeth RICHEZ parce qu'il a une connaissance approfondie de son territoire. De plus, avec le temps et à force de construire des projets au contact des professionnels, les élus peuvent acquérir des compétences techniques. Comme le soulignait Brigitte BREDIN, si les élus perdurent à leurs sièges, cela démontre aussi des qualités personnelles reconnues. Lorsqu'on interroge Cathy SAVOUREY quant à la capacité des élus à prendre des décisions, elle répond : *« Oui, vous avez des personnes compétentes et intelligentes »*. La légitimité des élus serait donc aussi liée à ce qu'on pourrait appeler la professionnalisation du politique.

Le maître d'ouvrage doit être accompagné

Même si le maître d'ouvrage est compétent, l'urbaniste ne doit en aucun cas le laisser se débrouiller seul. Les élus sont davantage à même de prendre les décisions adéquates s'ils sont accompagnés. Pour Cathy SAVOUREY, *« le plus important pour l'urbaniste, c'est d'aider les élus à se retrouver dans la complexité de l'Aménagement et d'évaluer les impacts des choix qui sont faits dans une vision prospective également »*.

En effet, l'explication du contexte ou des conséquences d'une solution donne aux maîtres d'ouvrage la capacité d'en mesurer les effets et donc d'assumer ses choix.

« Si des solutions sont négatives je donne mes arguments mais se sont toujours les élus qui décident. Ça leur permet de prendre conscience de leurs choix. » Elisabeth RICHEZ.

A partir de là, le maître d'ouvrage est responsable. *« Il y a une responsabilisation du client parce qu'on l'aide à comprendre, à s'approprier le contexte. On lui donne les clés pour prendre ses décisions »*, Sabine GUITEL.

Pour Jérôme BARATIER, l' élu ne doit pas être le seul décideur mais doit plutôt construire un projet qui rassemble les acteurs, y compris la population : *« Le commanditaire ne devrait pas les choisir seul les solutions. Il y a une légitimité politique, pour autant, on ne peut plus décider seul. Un commanditaire doit créer des alliances envers un projet. (...) Un projet c'est toujours une synthèse, plus il y a de contribution, meilleur est le projet. Il faut aller vers une collectivisation au sein des Conseils Municipaux...C'est effrayant comme le quartier d'Antigone n'est pas vivant...C'est le reflet de la politique d'un seul homme, c'est un modèle passéiste de faire la ville, trop homogène, trop hybride. Aujourd'hui les gens veulent conduire le train aussi »*.

Enfin, le maître d'ouvrage est parfois un acteur multiple, pluriel et ne peut pas toujours se résumer à une personne (IDT, 2009). La prise de décision fait d'ailleurs souvent l'objet d'un vote au sein d'un collectif (conseil municipal, communautaire, comité de pilotage).

Le maître d'ouvrage peut avoir des idées intéressantes, inattendues

Comme l'urbaniste-accompagnateur considère que le commanditaire est respectable et qu'il peut trouver ses solutions, il admet que ses propres solutions ne sont pas toujours les meilleures. Cette attitude respectueuse favorise donc la prise de recul du commanditaire. Il existe plusieurs dimensions en aménagement : technique, économique, politique, environnementale... La meilleure solution sur le plan technique n'est pas forcément la solution idéale. *« Il doit également adapter sa posture au contexte et ne pas trop se focaliser sur « ses » solutions. Cette approche montre bien l'intérêt pour l'urbaniste d'être modeste et pragmatique. »* François ROUMET

Elisabeth RICHEZ reconnaît que la posture d'accompagnateur entraîne l'ouverture du dialogue à de nouveaux acteurs comme les habitants pour se placer dans une démarche de co-construction. Ces acteurs sont aussi légitimes que les experts.

« La contribution des habitants peut être approfondie grâce à cette approche et ne plus intervenir avec les partenaires classiques. On peut aller grâce à cette méthode dans la co-construction. »
Elisabeth RICHEZ

Conclusion

Nous avons pu voir en analysant les entretiens que les urbanistes respectent le commanditaire essentiellement parce qu'il est élu ce qui lui donne une légitimité. Lorsque l'urbaniste explique les conséquences de ses choix, le commanditaire devient responsable de ses décisions. Bien qu'il arrive à l'élu de ne pas toujours respecter l'intérêt général ou de choisir la solution qui lui semble la plus adaptée, la plupart des urbanistes interrogés respectent sa vision du monde. En cela, les urbanistes non formés sont dans la même démarche que ceux qui utilisent Palo Alto.

Le respect des différents points de vue et du contexte

L'approche de Palo issue de la philosophie constructiviste représente un avantage d'après les personnes que nous avons interrogées.

Tout d'abord, Brigitte BREDIN juge cette méthode respectueuse des différents points de vue qui peuvent exister sur un projet. Sabine GUITEL parle d'approche écologique respectueuse. Une posture est appréciée comme le rapporte Valérie CHAROLLAIS.

Cette posture respectueuse permet, selon Elisabeth RICHEZ d'aboutir à des réponses plus adaptées au contexte. La connaissance du territoire que possèdent les acteurs est une valeur ajoutée pour

l'urbaniste qui peut puiser dans cette ressource. De plus, sans une adaptation du projet au contexte, les acteurs locaux seront plus hostiles au projet.

« Un urbaniste n'est pas du territoire. C'est bien car il peut y avoir une vision détachée, mais ça le limite. Du fait des acteurs en présence, les projets ne se réaliseront jamais. La connaissance du territoire et des gens qui y vivent est essentielle. » Cathy SAVOUREY

Valérie CHAROLLAIS explique que cette posture fait partie d'un processus. Elle est nécessaire à l'application de la méthode de Palo Alto. C'est sur cette forme de relation maître d'ouvrage-urbaniste que se base le reste de la méthode.

« Dès lors que le client, on ne veut rien à sa place, on le met en confiance. Dès lors qu'on ne vend pas un modèle, on le responsabilise. Si on respecte la procédure, on prend en compte son contexte, on le respecte. S'il se sent respecté et acteur, il se retrouve en position d'avancer. S'il est soumis il ne va pas trouver de solutions. C'est parce qu'il y a ces conditions que l'autre avance. » Valérie CHAROLLAIS

Un accompagnement plus difficile et incertain

Selon Sabine GUITEL, la posture de l'approche de Palo Alto est plus exigeante que les pratiques actuelles de concertation puisque s'y ajoute le respect systématique des autres, la responsabilisation de chacun et surtout l'idée de ne pas contraindre, de ne pas forcer les événements. Cela peut poser problème car certaines visions du monde sont difficiles à accepter. Elle fait référence à un élu qui déciderait des choix de réaménagement d'un quartier avant même que les études ne soient menées. L'application de cette méthode est incertaine. Nous ne pouvons pas planifier précisément le projet, ni connaître à l'avance les solutions qui seront choisies ; cela dépend du commanditaire, du contexte, des expertises *« on ne sait pas où ça va nous emmener »*.

Palo Alto induit une prise de recul de l'urbaniste sur son rôle et une vision respectueuse du maître d'ouvrage de manière générale. Nous nous proposons à présent de nous pencher sur un moment particulier de ce questionnement : lors de la réception de la commande.

II. L'adaptation du positionnement à la commande

A. Le positionnement en fonction des étapes du projet

Un rôle qui dépend de la mission confiée à l'urbaniste

Le sujet de la commande amène l'urbaniste à ajuster son rôle. Lors de la réception de la commande, l'urbaniste définit sa méthode de travail par rapport au sujet de la commande et à son ressenti. Il s'orientera vers une posture plus ou moins « accompagnatrice » ou « productrice » selon les circonstances.

Franck TESSIER précise que la posture de l'urbaniste à la SET dépend du commanditaire. Si le commanditaire est dans le questionnement, il s'oriente vers l'accompagnement, s'il souhaite faire avancer le projet, alors la SET propose des réponses toutes faites.

Cette caractéristique s'explique en raison du rôle ambigu de l'urbaniste. En effet, sa profession peut l'amener à travailler dans la maîtrise d'ouvrage ou la maîtrise d'œuvre selon l'avancement du projet. Dans une structure comme la SET, on voit bien cette ambiguïté qui débouche sur deux manières de travailler. Les différents rôles qu'elle peut jouer obligent l'urbaniste de la SET à se déplacer entre le rôle d'accompagnateur et de producteur.

« La SET peut assurer trois rôles différents selon les missions :

- *Maître d'ouvrage : elle est alors le décideur sur le papier même si in fine c'est l'élu du territoire qui donne le feu vert.*
- *Mandataire à Maîtrise d'Ouvrage : la SET est alors chargé d'apporter sa méthode et se contente de gérer le projet. C'est l'élu cette fois-ci, qui signe les contrats. Dans ce cas, les décisions stratégiques sont prises avant l'intervention de la SET et le programme est arrêté. Elle doit alors simplement faire avancer le projet, concrétiser les décisions prises.*
- *Assistant à la maîtrise d'ouvrage : la SET produit les éléments qui contribuent à prendre des décisions.*

Le type de réponse à une demande d'aide du commanditaire dépend donc fortement du statut de la SET mais également du temps dont elle dispose. Quand on est AMO, on peut gérer des questionnements, ce qui n'est pas le cas en mandataire ou en maîtrise d'œuvre où il faut absolument gérer le projet, le faire avancer. »

Cathy SAVOUREY confirme l'importance du type de la mission confiée, dans la définition du rôle de l'urbaniste. L'aide à la décision, l'accompagnement demande de travailler sur un questionnement stratégique donc en amont des projets. Elle a une position d'assistant à maître d'ouvrage et occupe donc un rôle de conseil ; soit sur des documents réglementaires (PLU, PLUi, SCOT), soit sur de la programmation urbaine.

Dans le cas où l'urbaniste occupe un poste de décideur (si la structure de l'urbaniste est sur le projet en tant que maître d'ouvrage), il est nécessaire d'interroger la commande pour se positionner en tant qu'expert ou décideur stratégique. Ainsi Brigitte BREDIN, directeur général adjoint à la ville de Bourges, se demande où est sa position par rapport à la prise de décision. Elle réinterroge le sens de la commande pour trouver son rôle dans le projet.

B. Le positionnement vis-à-vis de la structure

La structure d'appartenance impose ou réinterroge le rôle de l'urbaniste

Les administrations et les entreprises prennent du recul sur leurs rôles, leurs compétences, leurs domaines d'action et l'échelle d'intervention. Cette réflexion est souvent menée par les instances de direction mais peut aussi l'être de manière collégiale par l'ensemble des membres du personnel. Au cours de nos entretiens, nous avons pu constater que ce recul sur le rôle de la structure dans laquelle

les personnes interviennent est prégnant. Cela est particulièrement vrai dans les organismes publics ou parapublics.

Lorsqu'Eric BOULAY, Jérôme BARATIER et Franck TESSIER, directeurs de leurs structures choisissent de faire un aparté au début de l'entretien pour présenter la structure et son rôle ; on sent non seulement que cette réflexion a déjà été menée mais qu'elle infuse chacune des interventions en public ou chaque action de la structure. « *On est porteur du point de vue de l'agence* ». Par cette phrase de Jérôme BARATIER, on retrouve bien l'idée que l'entreprise a fait l'objet d'une réflexion sur son rôle et ses valeurs qu'elle retranscrit dans ses communications avec d'autres acteurs. Franck TESSIER exprime le poids de la structure sur les valeurs de l'urbaniste dans cette citation :

« Pour moi l'éthique, c'est le respect du contrat. On est au service d'un programme. Notre casquette c'est celle d'un aménageur professionnel. Il faut donc parfois savoir oublier ses valeurs propres. On représente une institution ».

De même, les membres de CAUE présents lors de la formation à Palo Alto ont exprimé le besoin de se repositionner sur leur rôle au sein de leur structure.

On sent que l'urbaniste doit s'adapter au rôle que la structure lui donne. Lorsqu'Eric BOULAY précise le rôle d'assistance technique de l'ADAC, cela dénote la prégnance du rôle de technicien des urbanistes de l'équipe par rapport à celui d'accompagnateur.

A contrario, lors de la formation à Palo Alto des membres de CAUE, ceux-ci ont souligné les contradictions qui peuvent exister entre leurs professions et le rôle de la structure. « *Il existe un paradoxe entre la formation des professionnels de l'aménagement à produire, la prégnance du rôle d'expert de l'ingénierie territoriale et les missions d'accompagnement des CAUE* ».

Le caractère libéral de certaines petites structures offre une certaine indépendance aux urbanistes qui y travaillent et leur permet ainsi de définir eux-mêmes leur positionnement. Il semble même que pour certains bureaux d'études libéraux, il soit nécessaire de mener une telle réflexion. Cette prise de recul leur permet en effet de mieux se positionner sur le marché donc de cibler les appels d'offres, de mieux répondre à la commande. Nous avons constaté ce fait lors d'une conférence de l'association pour la promotion de l'urbanisme en région Centre (L'A.P.U.C.E.) où des consultants libéraux en urbanisme s'exprimaient sur leurs pratiques. Trois d'entre eux ont fait part du recul qu'ils avaient sur leur rôle par rapport à leur commanditaire et par rapport aux autres disciplines qui peuvent intervenir en aménagement.

C. Le positionnement par rapport aux contraintes de la commande

La commande et l'appel d'offre en général donne des contraintes de délais, de coût et de production. L'urbaniste, doit donc ajuster son positionnement en s'appuyant aussi sur ces éléments.

Dans une structure libérale, marquée par la productivité, il semble plus difficile de faire de l'accompagnement à la manière de Palo Alto. L'accompagnement semble faiblement concurrentiel par rapport à la production qui paraît plus directe.

Pour réaliser de l'accompagnement, il est nécessaire que le commanditaire ou la structure dans laquelle l'urbaniste intervient lui laisse le temps de construire le projet avec le commanditaire. L'accompagnement prend du temps selon François ROUMET. En urbanisme ce temps n'est pas toujours disponible car il est aussi calqué sur celui des élections politiques par exemple. Franck TESSIER confirme cette contrainte car la SET, doit répondre au commanditaire dans des délais fixés (sous peine de pénalités).

Ce temps supplémentaire représente un coût pour le commanditaire. Si ce coût apparaît dans une réponse à un appel d'offre, il représente un « désavantage comparatif » par rapport à ses concurrents.

Jérôme BARATIER regrette l'obligation pour les urbanistes de faire du « copier-coller » pour être rentable. Cet impératif de rentabilité renvoie à un problème de fond qui engendre « *une ville générique, de la standardisation des modes de vies, et de l'urbain indifférencié* ». Le copier-coller ne permet pas aux personnes locales de s'exprimer et de choisir. Même s'il aimerait que la profession adopte cette posture, cela lui paraît compromis tant que ce temps nécessaire à l'accompagnement ne sera pas valorisé et reconnu.

« Il est impossible aujourd'hui de faire un PLU à 30 k€ si on ne fait pas du copier-coller. Créer de la convergence ça prend du temps, même si on s'y retrouve à long terme. Mais qui paye ce temps-là ? Il y a une dimension coût en aménagement. » Jérôme BARATIER

Par exemple, dans le cadre, d'une commande, un calendrier est arrêté et doit être respecté. Lorsque la hiérarchie exige des réponses rapides, l'accompagnement ne pourra pas se dérouler dans des conditions optimales. Brigitte BREDIN nous indique que dans ce cas elle n'a pas le temps d'approfondir la question et l'ensemble des solutions possibles. Néanmoins, elle préfère autant que possible s'accorder le temps de la réflexion (ce qui lui est parfois reproché).

Enfin la contrainte de production formalise plus ou moins le type de solutions et réduit la liberté de l'urbaniste. Par exemple, si la commande exige la production d'un schéma d'aménagement sous forme de carte, elle oriente les solutions qui seront prises dans ce sens. L'urbaniste aurait pu guider le commanditaire vers une autre méthode qui n'aurait pas débouché sur un schéma d'aménagement mais une association de quartier par exemple.

L'urbaniste doit intégrer ces contraintes dans son positionnement. Comme Jérôme BARATIER ou Eric BOULAY, il peut toutefois les réinterroger avec le commanditaire.

Conclusion

Une baisse du pouvoir de l'urbaniste induite par la mise en retrait de sa qualité d'expert

Le fait de ne pas produire directement n'est pas « vendeur » auprès du commanditaire qui souhaite être rassuré sur le travail qui sera réalisé. François ROUMET nous explique que les maîtres d'ouvrage préfèrent « *les beaux dessins avec des idées bien léchées, souvent plaquées ou toutes faites* ». Le mode de conduite de projet en accompagnement est « *nul sur le plan commercial* » car il n'est pas « *spectaculaire, (...) on a rien à montrer* ».

Enfin, la mise en retrait des compétences techniques reconnues par la profession et le public de l'urbaniste pour produire des solutions ne favorise pas la profession. Elle provoque une baisse du rapport de force qui peut exister entre l'urbaniste et le politique et entre l'urbaniste et les autres professions de l'aménagement (KNOBLOCK, 2009).

En urbanisme, le « technicien » doit aussi respecter l'intérêt général qui est défini par les réglementations et l'éthique de la profession, mais il doit aussi intégrer les logiques des partenaires (KNOBLOCK, 2009). Contrairement au politique, il serait impartial car il se baserait sur des indicateurs et des connaissances scientifiques. Ces indicateurs permettent de juger et d'argumenter contre des solutions purement idéologiques ou de l'ordre de croyances. L'urbaniste ne devrait pas accepter les visions du monde qui sont de l'ordre de l'idéologie mais s'appuyer sur ses connaissances et son expertise pour créer un débat.

« On peut parfois faire bouger ou réinterroger des croyances. Ce fut le cas notamment pour un élu qui pensait que le vélo était utilisé uniquement par « les cyclistes écolo ». Ses représentations des mobilités douces qui sont fausses ont été combattues par des chiffres qui montrent la forte utilisation du vélo par les étudiants à Tours notamment. » Jérôme BARATIER.

La légitimité du technicien pourrait donc être plus fortement revendiquée si ses savoirs étaient mis en avant. La reconnaissance de ses compétences et de ses savoirs donne une légitimité à la profession (KNOBLOCK, 2009). La posture de l'accompagnateur pourrait porter préjudice à la profession si l'accompagnement n'est pas reconnu comme une compétence technique comme c'est le cas actuellement.

Une rentabilité moindre, un accompagnement non payé

Le premier inconvénient de l'accompagnement selon les personnes interrogées réside dans une rentabilité plus faible sur le court terme. On remarque d'ailleurs la différence de temporalité dans le projet entre certains urbanistes non formés. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce ne sont pas les personnes travaillant en tant que consultant en libéral, qui ont pourtant besoin de faire de rentrées d'argent pour survivre, qui réfléchissent sur le court terme.

Pour Valérie CHAROLLAIS, cette expertise n'est pas payée parce qu'elle est nouvelle et non reconnue. Elle ajoute que dans le contexte actuel ce type d'expertise ne perçoit pas car *« ce qui compte c'est la production. Les gens ne sont pas prêts à payer pour ce genre de service »*. Malgré les économies qui peuvent être réalisées sur le long terme, cette logique d'action n'est pas prête à être adoptée.

Le refus de faire du copier-coller entraîne un coût supplémentaire, car l'urbaniste a moins le temps de multiplier les opérations. Cela accroît le risque pour lui en cas d'échec de son opération.

« Il peut y avoir deux stratégies de réponse aux appels d'offres : Certains envoient quatre ou cinq réponses par semaine en faisant du copier-coller. Moi je réponds peu mais je réponds ciblé. Soit on joue sur le prix, soit on cible et on est plus cher car on est spécifique. » Elisabeth RICHEZ

Efficacité sur le long terme

L'accompagnement donnerait un meilleur taux de réussite des projets d'après les personnes que nous avons interrogées. Balayer les visions du monde des acteurs évite à l'urbaniste de laisser de côté une thématique, une personne qui pourraient faire échouer le projet. Cathy SAVOUREY nous indique que cette posture permet de réduire les risques et ainsi d'éviter des coûts supplémentaires suite à l'arrêt du projet.

« Cette façon de faire est certainement plus efficace à long terme. On prend moins le risque de se fourvoyer dans le cheminement du projet et donc de perdre de l'argent. Avoir une vision plus large consiste en un garde-fou contre certaines impasses. » Brigitte BREDIN

De plus, Brigitte BREDIN ajoute qu'en urbanisme, les projets ont une teneur irréversible. La réalisation précipitée d'un projet bâclé peut donc provoquer des conséquences lourdes et durables.

L'accompagnement permet une meilleure appropriation

En écoutant l'opinion du commanditaire et en l'impliquant directement dans la production de solutions, la posture d'accompagnement permet une meilleure appropriation selon Cathy SAVOUREY et Elisabeth RICHEZ. Elles ne croient pas, tout comme Brigitte BREDIN et Jérôme BARATIER à la capacité d'une personne à décider pour les autres.

III. Le positionnement vis-à-vis de la prise de décision

A. La manière de proposer

La posture qu'adopte l'urbaniste dans un projet influence la manière dont il présente les solutions selon Sabine GUITEL. L'approche de Palo Alto dans le champ de la psychothérapie prône de ne pas proposer de solutions car elles sont considérées comme une manière d'imposer sa vision du monde.

L'approche de Palo Alto appliquée à l'urbanisme aide à définir le projet politique de son maître d'ouvrage. Son but est de faire émerger chez le maître d'ouvrage ses propres solutions. C'est donc le maître d'ouvrage qui produit ou coproduit avec l'accompagnateur. Il pose lui-même les pierres de son édifice et lorsqu'on le lui demande l'urbaniste accompagnateur guide sa main s'il doute. Il est donc important de savoir si le maître d'ouvrage a déjà une solution en tête.

D'après les exemples que nous avons rencontrés lors de nos entretiens, on retrouverait trois types de propositions de solutions :

- La proposition d'une solution unique par l'urbaniste
- La proposition d'un panel de solutions produites par l'urbaniste puis soumises à la décision du commanditaire
- L'absence de propositions de solutions ; remplacées par du conseil.

1) Une posture des non formés proche de l'accompagnement

Faire émerger des solutions, accompagner les choix

Tout d'abord le rôle de « l'accompagnateur-urbaniste » est de conseiller le maître d'ouvrage, à la manière d'un mentor, il se sert de son expérience pour aider le commanditaire à comprendre le contexte, ouvrir l'esprit du commanditaire sur de nouvelles problématiques, en le formant, ou en exposant les conséquences possibles de ses choix .

Lorsque l'accompagnateur se place dans une posture basse, en respectant la vision du monde du commanditaire, en le considérant comme compétent et responsable, son attitude favorise l'émergence de solutions de la part du commanditaire.

Elisabeth RICHEZ est bien dans ce rôle d'accompagnement en souhaitant que le commanditaire trouve sa propre solution et en évitant d'imposer sa vision du monde. Dans sa manière de travailler, elle évite de proposer sa vision du monde mais elle est aussi capable de le faire si le commanditaire en a besoin et selon la commande.

« J'organise des réunions pour les faire sortir. (...) Si c'est moi qui le dis, il va y avoir une orientation. Je préfère si c'est un habitant qui le dit. J'attends un consensus et après je propose des solutions. (...) Si des habitants proposent des solutions qui ne sont pas bonnes, on doit présenter les différentes gammes mais j'aime bien que cela vienne du groupe de travail. Il ne faut pas s'attacher aux idées préconçues. Ce n'est pas notre travail de faire des propositions. »

François ROUMET a une approche légèrement différente mais se trouve bien dans l'idéal type de l'accompagnateur. Pour lui, son rôle est de donner du sens au projet, de l'accompagner. Il aide le décideur à trouver ses solutions mais le guide au début notamment pour qu'il aille de lui-même dans la bonne voie par la suite. *« Le rôle du conducteur est d'amener un début puis d'accompagner les choix (...) Plutôt que de faire des propositions toutes faites, je préfère créer un contexte sur lequel je peux amener l'autre à parler. Pour reprendre l'analogie de la porte, j'amène sur le seuil. »*

Pour illustrer son accompagnement, François ROUMET nous montre comment il a amené son commanditaire à réfléchir à l'aménagement d'une place d'un village. Il pensait que des arbres particuliers permettraient de mettre en valeur la place sur le plan paysager. Or, ces arbres ont la propriété de rafraîchir l'air ambiant. Au lieu de proposer directement son idée, il a choisi de faire parler son interlocuteur sur la chaleur de cette place en été. Le commanditaire a demandé par la suite à François ROUMET une solution paysagère qui lui permettrait de réduire la chaleur sur cette place.

Par son questionnement il ouvre les yeux de son commanditaire vers des thématiques ignorées. Dans le cadre de l'élaboration d'un PLUi, il a cherché à questionner indirectement le commanditaire pour l'amener dans une posture de responsable d'équipements communaux et non en gestionnaire foncier. De cette manière, le commanditaire s'est intéressé à cette thématique.

Former sensibiliser, faire monter en maturité, informer sur le cadre réglementaire

L'urbaniste accompagnateur a pour rôle d'apporter son expertise dans le but d'ouvrir le regard du commanditaire. En effet le commanditaire bien qu'étant une personne intelligente, compétente et légitime, n'a pas la formation qui lui donne les connaissances nécessaires à la réalisation de ses projets. Pour cela, les urbanistes non formés ayant une posture tournée vers l'accompagnement pensent que leur rôle en tant qu'expert est de montrer des possibles et d'ouvrir l'esprit. Ce rôle est essentiel car naturellement, l'individu ne choisit pas la meilleure solution parmi toutes celles qui sont possibles mais seulement celle qui est satisfaisante parmi celles qu'il entrevoit. Il s'agit du concept de rationalité limitée, énoncé par James MARCH et Simon HERBET²⁸.

La connaissance de l'urbaniste doit alors permettre aux élus de montrer l'ensemble des dimensions d'un projet. Ces dimensions sont déclinées sur le plan thématique et réglementaire.

« Il faut leur apporter l'ouverture parce que c'est notre travail d'aller chercher, de lire, de voir ce que font les autres, de rencontrer d'autres collègues, d'aller dans des conférences. On a une vision plus large (culture). Notre travail c'est de faire du benchmarking (...) Apporter du matériel pour qu'ils se mettent à parler et arrivent à proposer. » Elisabeth RICHEZ

L'apport de ces connaissances peut aller jusqu'à la volonté d'améliorer la capacité du commanditaire à trouver des solutions en le formant. Cette formation a pour but de faire évoluer le commanditaire pour des projets de long terme.

« Il doit comprendre les phénomènes à l'œuvre, (...) donner les clés aux décideurs, aux élus par la compréhension du contexte, le repérage des leviers d'action. C'est un recadrage de comprendre tous ses paradoxes (au décideur) puisque cette compréhension du contexte entraîne une posture nouvelle des décideurs ». Sabine GUITEL

A ce titre l'expert se retrouve dans une position de professeur qui n'expose pas son opinion mais expose l'ensemble des opinions qui existent. Au moyen de formations, de réunions, de concertations, de visites de terrains ou de publications, le professeur va planter des graines dans le cerveau des maîtres d'ouvrage dont certaines vont germer selon leurs volontés.

« Les élus il faut les former. On est présenté en tant qu'expert mais je pense qu'il faut les amener dans la démarche d'accompagnement pour les faire évoluer. Les élus évoluent et ne disent pas la même chose au début et à la fin. Au bout des deux ans, l'élue a compris et va secouer lui-même ses collègues. Les élus ont fait sauter des zones à urbaniser, parce qu'ils jugeaient que c'était plus cohérent. Il faut pouvoir le porter, qu'ils justifient leurs choix parce que ce n'est pas nous qui allons voir les habitants après... Le projet doit être porté pour qu'il soit bon sinon il avortera. » Elisabeth RICHEZ

« Nous faisons des publications pour sensibiliser, il faut diversifier les supports. Nous devons faire monter en maturité les élus sur certaines questions. Par exemple, la position lourde des élus sur le contournement de l'A10 a bougé avec le temps. » Jérôme BARATIER

²⁸ Jean-Pierre DELAS, Bruno MILLY, *Histoire des pensées sociologiques*, Ed. Sirey, 1997.

La temporalité est importante dans cette approche car la moitié des personnes interrogées souligne l'évolution de la décision dans le temps. Une décision allant dans un sens peut évoluer si le maître d'ouvrage n'est pas prêt ou n'a pas encore intégré un concept exposé par l'urbaniste.

« Faire avec »

On retrouve dans nos entretiens l'idée d'accompagner le commanditaire à forger ses solutions dans l'expression de « faire avec ». Le mot « faire » montre qu'il s'agit de production, mais dans une logique d'accompagnement et de respect de la vision du monde. *« Plutôt que de dicter ses idées, il vaut mieux « faire avec » l'autre, en tenant compte de ses propres ressorts, de sa culture. L'idéal c'est quand ce sont les décideurs eux-mêmes qui arrivent à leurs solutions. »* François ROUMET

Imposer son projet n'est pas la méthode appropriée pour l'accompagnateur. Franck TESSIER est moins dans la position d'accompagnateur, car pour lui, il ne s'agit pas de laisser le commanditaire totalement libre. Cependant il s'oppose à l'idée d'imposer son point de vue : *« Le sujet c'est FAIRE AVEC et pas LAISSER FAIRE. Le « c'est comme ça » ne marche pas. »*

Donner une logique au projet, gérer, manager

Enfin, pour certaines personnes non formées que nous avons interrogées, l'urbaniste a un rôle d'accompagnateur dans la mesure il ne doit pas « faire » le projet mais l'animer, le suivre ou lui donner du sens.

« Le but de l'urbaniste est de donner une logique au projet jusqu'au bout, que le cheminement soit clair. Le résultat compte moins que la démarche. » François ROUMET

A une autre échelle, Jérôme BARATIER parle de faire apparaître un récit urbain. Ce récit a pour but de redonner une cohérence au projet en l'inscrivant dans une échelle plus globale. Il doit être réalisé avec le maître d'ouvrage qui doit être impliqué le plus tôt possible.

« Ce qui est important, c'est la capacité des élus à faire un récit urbain. C'est le cas à Nantes et on remarque l'attractivité que ça a engendrée. Il n'y a rien de pire que de faire des opérations juxtaposées. Après, si on ne fait pas ce récit, c'est un manuel technique. Faire un récit urbain permet aussi de s'auto-évaluer. Encore une fois, cela nécessite de construire ensemble. Le projet se construit par des échanges avec la MOA. Pour que les orientations soient réellement validées, il faut faire avec la MOA, l'impliquer le plus en amont possible. Nous devons construire ensemble les orientations. » Jérôme BARATIER

2) L'urbaniste producteur-expert

En négatif de cette approche de l'aménagement, un urbaniste adoptant une posture « d'expert technique, de producteur » se définit par sa démarche individuelle de découverte de solutions. La phase de création s'effectue sans échange avec le maître d'ouvrage ou les acteurs intéressés.

Comme l'expert considère ou est considéré comme LA personne compétente par les savoirs qu'il possède, il est le plus à même de décider des solutions qu'il faut rechercher ou approfondir, quitte à réutiliser des expériences qui se sont révélées efficaces dans le passé.

Bien qu'il développe sa solution de manière individuelle, il doit la faire accepter par le maître d'ouvrage. Ayant peu été concerté auparavant, celui-ci peut être surpris par la solution finale proposée et demander de recommencer. L'enjeu pour l'urbaniste producteur-expert est donc de faire passer ses solutions qui ont demandé un investissement important. Parce qu'il a intérêt à faire accepter sa solution, il peut essayer d'influencer son commanditaire afin qu'il accepte cette solution.

Pour cela il peut être tenté de manière consciente ou non de proposer uniquement la solution qu'il a trouvée ou jugée optimale alors que d'autres solutions auraient pu aussi convenir au maître d'ouvrage.

Apporter de l'expertise

Selon Elisabeth RICHEZ, le rôle de l'urbaniste est de trouver une solution qui aille dans la direction de l'élu. Ici, on est bien dans un rôle production puisque c'est l'urbaniste qui cherche la solution, cependant on recherche également la satisfaction du commanditaire. Dans le rôle de producteur, l'urbaniste a été mandaté par le commanditaire pour être un « fabricant », offrir son expertise et trouver des solutions.

« L'urbaniste est un acteur fabricant et les élus appuient sur le bouton. » Franck TESSIER.

L'urbaniste-producteur considère que son savoir lui donne la légitimité de concevoir le projet. Le commanditaire doit se reposer sur lui pour résoudre ses problèmes car il ne possède pas les connaissances nécessaires pour se défaire du problème. Il fournit donc la solution la plus adaptée d'un point de vue technique.

« La SET est retenue pour ses compétences et ses références et c'est donc bien pour répondre elle-même aux questions qui se posent. » Franck TESSIER

3) La proposition d'un panel de solutions

La majorité des personnes non formées à Palo Alto que nous avons interrogées nous ont confié proposer un panel de solutions possibles (alternatives, scénarii, propositions, hypothèses selon leurs mots). Le panel de propositions « *permet de montrer quel chemin on peut prendre* » d'après Brigitte BREDIN. Cette modalité d'action semble être répandue dans le domaine de l'aménagement. Les propositions d'un choix de solutions ont plusieurs justifications : l'approfondissement, la pédagogie et rassurer le client.

Pour consolider les orientations, les propositions sont à repositionner par rapport aux objectifs à atteindre

La méthode de travail de Jérôme BARATIER comme celle d'Eric BOULAY consiste à exposer les différents scénarii avec une programmation adossée. Ces propositions servent de base pour l'élue qui devra argumenter pour choisir l'un des scénarios. Cette méthode, selon lui, a pour avantage de consolider les orientations prises par le commanditaire.

Dans un but pédagogique

Les propositions permettent aussi d'amorcer un dialogue pour les urbanistes. Franck TESSIER utilise les propositions pour illustrer les scénarios à l'aide d'exemples et montrer les impacts sur les coûts et les délais du projet. Brigitte BREDIN et Cathy SAVOUREY sont dans la même logique en voulant montrer les avantages et inconvénients de chaque choix.

L'accompagnement sans propositions de solutions, une posture plus rare chez les non-formés

A l'opposé de cette logique de propositions, François ROUMET dit qu'il ne donne jamais de « solutions ». Il propose plutôt l'idée d'un « décalage, d'une porte ouverte ». Pour lui la proposition de solution est risquée car une fois rejetée il est possible qu'on ne puisse revenir dessus.

Il arrive à Elisabeth RICHEZ de proposer des solutions bien qu'elle préfère qu'elles émergent directement des acteurs. *« Je présente des possibles mais je travaille beaucoup avec les acteurs pour identifier d'autres possibles. J'organise des réunions pour les faire sortir. Le fait de faire des réunions avec tout le monde ; on ne sait pas comment elles vont être reçues. Si c'est moi qui le dis, il va y avoir une orientation. Je préfère si c'est un habitant qui le dit. J'attends un consensus et après je propose des solutions. »*

Au contraire de cette approche répandue, l'école de Palo Alto rejette la proposition de solutions qui apparaît comme l'imposition de solution de la part de l'aidant. Pour Valérie CHAROLLAIS, *« Les propositions ce n'est pas du Palo Alto. Ce n'est pas une aide à la décision. »* Il est pourtant très difficile pour les urbanistes de ne pas être dans la proposition. Comme l'ont exprimé les stagiaires à la formation de Palo Alto. *« On est pris en perpétuel flagrant délit de proposer des solutions et non d'aider à la décision »*

B. L'influence sur la décision

En psychologie l'influence est un processus qui a pour but de faire adopter un point de vue à une autre personne. On peut dire qu'une personne est influencée lorsqu'elle va agir dans le sens de l'influent alors qu'elle aura agi autrement de manière spontanée. Selon Didier ANZIEU²⁹, l'influence est inhérente à toute relation thérapeutique.

²⁹ Edmond MARC, Dominique PICARD, *L'école de Palo Alto*, Ed. Retz, 1984.

La manipulation mentale désigne la tentative de prise de contrôle de l'esprit et du comportement d'un individu par l'emploi de techniques de persuasion ou de suggestions mentales qui contournent son sens critique ou sa capacité à juger des informations. Elle essaie d'obtenir de l'individu qu'elles agissent d'elles-mêmes comme l'a prévu le manipulateur sans qu'il soit conscient de la suggestion extérieure³⁰. La manipulation est une forme d'influence. L'influence peut se dérouler sans action particulière, alors que la manipulation nécessite des techniques et contourne les barrières psychologiques de l'individu.

Une critique de l'école de Palo Alto a été d'associer cette méthode à de la manipulation mentale car l'individu n'est pas conscient de l'impact des suggestions qui sont émises par l'aidant lors de ses recadrages. Ces techniques de recadrages seraient un moyen d'exercer une influence sur la personne accompagnée pour qu'elle agisse comme l'a prévu le manipulateur sans qu'elle en soit consciente. Par ces techniques, le thérapeute manipulerait l'aidé sans qu'il en soit conscient pour débloquer sa situation³¹.

L'association de la méthode de Palo Alto à de la manipulation « négative » est contestée par ses pratiquants car le patient a demandé une assistance au pratiquant. De fait, il en est conscient et accepte qu'une personne exerce une manipulation. Cette manipulation s'effectue donc dans l'intérêt du patient. De plus la manipulation est inévitable car « on ne peut pas ne pas communiquer »³². Cependant, comme l'aidant respecte la vision du monde, il n'impose pas une manière d'agir et ne sait pas dans quelle direction va aller le malade.

En urbanisme, l'utilisateur de Palo Alto ne se revendique pas comme tel. Le commanditaire, n'a donc pas conclu ce contrat tacite qui le lie avec l'urbaniste formé, l'autorisant à utiliser des techniques susceptibles d'exercer une influence sur ses actions. De plus le commanditaire n'a pas idée des effets que peuvent provoquer les recadrages, les virages à 180 degrés ou la stratégie de l'utilisateur formé.

Dans ce contexte polémique, on peut se poser la question de savoir si les utilisateurs non formés manipulent leurs commanditaires ou si les conditions spécifiques appliquées à l'urbanisme modifient le cadre de la méthode.

Il existe une manipulation en urbanisme

Jérôme BARATIER nous explique qu'en urbanisme il peut y avoir un intérêt à manipuler. Le champ de l'urbanisme étant une filière économique, l'urbaniste doit convaincre pour survivre. Elisabeth RICHEZ reconnaît l'existence de manipulation qui pourrait orienter le commanditaire vers un choix plus rémunérateur pour un maître d'œuvre. Pour Cathy SAVOUREY, deux critères permettent de définir ce qu'est la manipulation : lorsque le manipulateur « fait passer ses intérêts avant le projet » et lorsque le manipulé n'est pas conscient de ce processus.

³⁰ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Manipulation.htm>

³¹ <http://conscience-vraie.info/manipulation-par-le-langage.htm>

³² Paul WATZLAWICK, John WEAKLAND, Richard FISCH. *Changements, Paradoxes et Psychothérapie*, Ed. Seuil, 1975.

Les urbanistes peuvent exercer une influence

Brigitte BREDIN reconnaît qu'inconsciemment on peut exercer une influence sur le maître d'ouvrage. Lorsque François ROUMET choisit d'interroger son commanditaire sur la chaleur d'une place parce qu'il aimerait y planter une espèce d'arbre, il influence la suite des choix qui vont être pris. Il oriente le décideur vers une thématique qu'il n'aurait pas choisi spontanément et vers une solution particulière. Si François ROUMET avait proposé directement d'implanter l'espèce d'arbre qu'il avait choisi, le commanditaire aurait peut-être refusé. En posant cette question, le commanditaire va créer un besoin qu'il n'avait pas ressenti auparavant. Ce besoin va contourner la résistance qu'il aurait pu avoir envers cette espèce d'arbre. Cette question est bien une forme de manipulation puisqu'il s'agit d'une technique de suggestion qui contourne le sens critique du commanditaire. Si la démarche ressemble à celle de Palo Alto, on remarque qu'en orientant le discours, François ROUMET introduit sa vision du monde.

Même si inconsciemment il arrive que certaines des personnes interrogées nous disent manipuler le commanditaire, on remarque que toutes sont opposées à la manipulation car dans ce cas le commanditaire serait « abusé » en quelque sorte.

Le rôle d'expert favorise l'influence

Le statut d'urbaniste-expert peut induire une influence car son savoir lui donne une légitimité qui donne plus de valeur à ses décisions. La possession d'une compétence est donc pourvoyeuse d'un pouvoir³³ que l'urbaniste pourra exercer sur le commanditaire. On peut raisonnablement penser que le commanditaire préférera donner raison à l'urbaniste plutôt qu'à une personne quelconque s'il s'agit d'une question de ce domaine. Max WEBER parle de pouvoir rationnel légal.

L'omission, une technique connue de manipulation

La technique qui vient naturellement à l'esprit des personnes interrogées est l'omission.

« Il arrive que des urbanistes fassent des mensonges par omission » Brigitte BREDIN.

Pour Cathy SAVOUREY la manipulation serait « *d'affirmer à un maire qu'on n'a pas le choix de faire autrement* ». Cette omission des autres solutions possibles peut être due au temps trop court laissé à l'urbaniste par le commanditaire ou la hiérarchie d'après Brigitte BREDIN. Elisabeth RICHEZ, propose une autre technique qui consisterait à refaire un diagnostic allant dans son sens et appuyé par des chiffres.

L'influence exercée par le jeu d'acteurs

³³ Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Ed. Seuil, 1977.

On constate que trois des urbanistes non formés que nous avons interrogés associent la manipulation au jeu d'acteurs.

Elisabeth RICHEZ perçoit la manipulation en urbanisme comme les relations étroites qui peuvent exister entre la maîtrise d'ouvrage et les bureaux d'étude en urbanisme. Ces relations peuvent influencer le choix du commanditaire lors d'un appel d'offre par exemple.

« Il y a des connivences entre des élus et certains bureaux d'études il ne faut pas se leurrer. On peut proposer des choses, mais il existe des relations qui font que ce sont toujours les mêmes qui sont retenus. » Elisabeth RICHEZ

La manipulation et l'influence posent un problème éthique à l'urbaniste. Il doit être conscient de son rôle sur le commanditaire et sur ses actions. L'approche de Palo Alto peut être un apport dans la mesure où elle apporte une prise de recul. Pourtant, elle pose un autre problème, car en refusant d'expliquer ou d'afficher leurs démarches, les utilisateurs de Palo Alto peuvent se trouver dans des situations d'influence. L'absence de contrat sur le type d'intervention peut poser un problème d'éthique car le commanditaire ne connaît pas les agissements de l'urbaniste qui utilise Palo Alto.

C. Le respect de la décision

Dans la mesure où l'on respecte la vision du monde du maître d'ouvrage on considère qu'il est aussi responsable des conséquences de ses actions. En effet, comment être responsable de quelque chose dont on n'a pas le contrôle ? Cette responsabilité est expliquée dans la méthode générale par le choix laissé au patient. En aménagement cela signifie que le maître d'ouvrage prendra les décisions et que l'urbaniste-accompagnateur les respectera et n'essaiera pas de l'influencer ou de le faire changer d'avis. En revanche l'urbaniste travaille en tenant compte de la vision du monde de son commanditaire pour l'ouvrir à d'autres manières de regarder la situation, les solutions.

La relation entre le commanditaire et l'urbaniste implique pour le commanditaire de prendre une décision qui sanctionnera le travail de l'urbaniste. L'approche de Palo Alto se traduit donc aussi dans la prise de décision et sa perception de la part de l'urbaniste.

L'urbaniste accompagnateur respecte la vision du monde de son commanditaire

Pour l'urbaniste accompagnateur, la satisfaction du commanditaire est prioritaire sur la valeur de sa décision. Franck TESSIER confirme cette idée lorsqu'il place le respect du contrat devant ses valeurs personnelles :

« Pour moi l'éthique, c'est le respect du contrat. On est au service d'un programme. Notre casquette c'est celle d'un urbaniste professionnel. Il faut donc parfois savoir oublier ses valeurs propres. On représente une institution » Franck TESSIER.

Elisabeth RICHEZ va dans le même sens que Franck TESSIER en donnant une priorité à l'avancement du projet *« On a notre idéal mais il n'est pas obligatoirement retenu et il ne faut pas s'arrêter à ça il faut avancer dans l'état des habitants ou des élus. » RICHEZ*

Le respect de la vision du monde donc des décisions du commanditaire sont une caractéristique de l'approche de Palo Alto, en refusant d'imposer ses solutions et en respectant son commanditaire, l'urbaniste accepte ses choix. Valérie CHAROLLAIS nous a fait part d'un exemple où elle n'était pas arrivée à mettre en place une instance de concertation dans un projet avant de conclure *« ce n'est pas la peine de lui vendre un truc. Palo Alto c'est l'interaction, on ne change pas les gens. »*.

La décision du commanditaire ne doit pas diriger la liberté de pensée de l'urbaniste

Le respect du commanditaire n'implique pas cependant de s'associer à sa manière de penser ou de ne pas exprimer ses convictions. Quatre des urbanistes non formés que nous avons interrogé disent assumer et afficher leurs opinions face au commanditaire. Travailler pour un maître d'ouvrage n'empêche pas d'avoir des convictions. Selon Cathy SAVOUREY on ne peut cacher ses convictions, elles apparaissent dès la réponse à un appel d'offre. *« Lorsqu'on répond à un appel d'offres, on répond avec ses convictions, sa vision de l'Aménagement et du territoire ; et donc, on voit vite si on est sur la même philosophie avec le commanditaire. »*

Jérôme BARATIER pense également que *« c'est important de le dire quand un projet est mauvais »*. C'est notamment ce qu'a fait l'agence à propos du projet de réouverture du pont Wilson à la circulation automobile. *« Ne pas prendre de décision ne veut pas dire s'effacer. »*.

L'urbaniste peut agir sur la décision et bénéficie de marges de manœuvre

Lorsque l'urbaniste n'est pas en accord avec la décision, il bénéficie tout de même de certaines marges de manœuvres.

Ainsi lorsque la décision du décideur ne convient pas à Brigitte BREDIN, elle demande toujours des explications. Il lui est même arrivé en de rares occasions, lorsque les explications ne lui convenaient pas et que son désaccord était fort, de le transmettre par écrit.

Pour Franck TESSIER, l'urbaniste a peu de marge de manœuvre, mais il peut tout de même faire intervenir son directeur général pour renverser une situation qui n'est pas productive selon lui. *« On ne peut jamais renverser le mouvement seul, à part le Directeur Général parfois. C'est d'ailleurs une raison pour lesquelles le Directeur Général doit être à l'écoute des chefs de projet. (...) On peut renverser le mouvement que si on en a le pouvoir. »* Franck TESSIER

Parmi ces marges de manœuvre, la plus extrême consiste à pouvoir abandonner le projet. Ainsi les décisions qui sont prises n'engagent plus le professionnel. Cathy SAVOUREY et François ROUMET pensent qu' *« il est essentiel de ne pas imposer son point de vue, même si on a ses opinions, ses convictions. Dans le cas où on n'accepte pas une décision, on doit démissionner. »* Cathy SAVOUREY

Franck TESSIER précise qu'un chef de projet peut choisir de refuser un projet qu'il juge trop éloigné de ses valeurs. Cela doit être exceptionnel et ne pas mettre en danger la vie de la structure. *« Néanmoins, cela ne doit pas lui arriver souvent s'il veut continuer à travailler. Les contraintes économiques obligent bien souvent la SET à accepter les projets quels qu'ils sont »*. Pour Brigitte BREDIN qui travaille en collectivité, il est plus difficile de bénéficier de cette marge de manœuvre. En

effet, étant fonctionnaire, elle est attachée à un poste et non à un projet. Elle peut difficilement quitter son poste en raison d'un projet.

La décision du maître d'ouvrage est justifiée par sa vision de la réalité

Malgré ce qui vient d'être dit, seule une personne reconnaît que les décisions des élus sont contestables.

Pour les autres, il n'existe pas de « bonne » solution (qui défend l'intérêt général), seule la décision du représentant démocratique est valable car il est légitime et qu'il défend un projet politique. Par exemple, Elisabeth RICHEZ nous dit qu'on ne peut définir ce qu'est une bonne solution puisqu'il s'agit en fait d'un choix politique *« il n'y a pas de bonnes solutions car il y a un choix politique derrière. »* La bonne décision ou l'intérêt général est toujours une difficulté à être définie par les personnes interrogées. Cet intérêt général varierait selon les orientations politiques des élus. Brigitte BREDIN et Cathy SAVOUREY illustre cette difficulté à définir ce qu'est une bonne décision :

« Mais qu'est-ce qu'une bonne décision ? Une bonne décision par rapport à quoi ? » Brigitte BREDIN ;

« C'est difficile à juger. Par exemple, sur un projet de carrière, faut-il privilégier la création d'emplois, de revenus pour la Commune ou alors les nuisances engendrées sur l'environnement et le cadre de vie des habitants ? » Cathy SAVOUREY.

La validation du projet, une étape difficile pour l'urbaniste producteur

Le producteur a tendance à construire son projet sans concerter les autres acteurs qu'il ne considère pas comme légitime pour intervenir dans sa sphère technique. La validation finale est donc un moment critique dans lequel le projet doit être perçu comme la seule solution possible pour qu'il puisse être validé.

Un architecte urbaniste directeur d'agence in KNOBLOCH, 2009 témoigne : *« Et puis faire son métier, c'est tenir jusqu'à la limite de la rupture, et si notre projet est fort, il doit passer, il s'impose. Mais il faut accepter le choix qui est fait, ce qui ne veut pas dire de l'accepter sans lutter mais à un moment donné la politique c'est ça, c'est faire le tri et décider. C'est aussi le respect de la démocratie représentative. »*

Conclusion

Grâce aux entretiens que nous avons réalisés, nous pouvons voir que l'ensemble des situations face à la prise de décision sont représentées. Bien que la décision de l' élu soit respectée par certains urbanistes, cela ne signifie pas pour les personnes non formées qu'elles ne doivent pas exprimer leur avis sur la décision. On peut aussi remarquer que l'urbaniste bénéficie de marges de manœuvre vis-à-vis de la décision du commanditaire.

Conclusion de l'hypothèse n°1

On remarque donc que les prémisses à l'accompagnement en urbanisme sont une prise de recul sur le rôle de l'urbaniste, un respect de la vision du monde du commanditaire. Que l'accompagnement ne vise pas à produire ou décider à la place du commanditaire mais bien à favoriser l'avancement du projet de la part du commanditaire. En revanche, cette posture particulière nécessite, d'après les entretiens avec les personnes non formées que nous avons réalisées, des conditions particulières : une mission d'assistant à maître d'ouvrage, des contraintes de temps ou de concurrence moindres.

Il n'est pas possible de dire quelles sont les personnes interrogées ayant les mêmes pratiques que dans l'approche de Palo Alto puisque cette application en urbanisme consiste en un ajustement entre l'approche et le métier. La conclusion que nous pouvons faire est que certaines personnes que nous avons interrogées sont dans une démarche similaire de respect du commanditaire et de co-construction que prône l'approche de Palo Alto. D'autres sont parfois dans cette démarche, parfois elles sont plus dans l'idéal type du producteur.

La posture d'accompagnateur pose tout de même un problème à l'urbaniste qui doit naviguer entre deux postures. Valérie CHAROLLAIS, compare le cerveau de l'urbaniste accompagnateur à un schizophrène partagé entre son expertise, ses savoirs, et de l'autre son rôle d'accompagnateur, « *on garde deux cerveaux, une partie avec Palo Alto est sur ces problématiques et l'autre est une expertise classique* ». L'accompagnateur a une responsabilité du fait des connaissances qu'il possède. Son rôle d'accompagnateur lui empêche d'orienter le commanditaire, mais en cas de risque majeur, l'urbaniste doit avertir son commanditaire qu'il va dans la mauvaise direction.

« Si on sait que s'il n'y a pas de concertation son projet ne passera pas, on a raison d'anticiper et de le conseiller, là c'est ton job. Par contre si rien ne nous oblige à faire de la concertation on le consolide dans le choix de ne pas en faire. Il ne faut jamais perdre son autre partie du cerveau. »

Il est nécessaire de rappeler que le rôle de l'urbaniste est le respect de trois logiques dans le projet. Le respect de la réglementation, la recherche de l'intérêt général et la réponse aux aspirations du commanditaire. C'est en naviguant entre l'application de l'approche de Palo Alto et l'expertise urbanistique qu'il est possible de garantir ces trois conditions. Il paraît difficile pour le commanditaire d'avoir une vision claire du rôle que joue son urbaniste dans ce cas. La méthode devrait apporter un éclaircissement pour l'urbaniste qui doit sans cesse choisir le rôle qu'il doit jouer selon la situation ; pour le commanditaire pour qu'il comprenne la stratégie parfois ambivalente de l'urbaniste.

L'accompagnement au sens strict de Palo Alto est difficilement reproductible en urbanisme car il doit faire face à des pratiques assez homogènes encrées chez les urbanistes et les commanditaires. L'urbaniste par sa formation est tenté de faire de l'expertise et d'imposer sa vision du monde. Il peut aussi manipuler inconsciemment son commanditaire. Une déontologie pour l'urbaniste « palo altien » favoriserait et figerait la fixation des bonnes pratiques et lui imposerait de garder un recul sur son rôle.

Les entretiens que nous avons réalisés nous amènent à la conclusion que la posture d'accompagnateur est peu adaptée pour les projets de court terme et de maîtrise d'œuvre. Celle-ci apparaît comme chronophage, et peu adaptée à la commande en urbanisme qui exige le respect des

délais. Brigitte BREDIN trouve la méthode de production « trop efficace sur le court terme » bien qu'elle soit également imprécise.

- Pour l'urbaniste cette méthode est incertaine et risquée car il ne sait pas quelles sont les solutions qui seront adoptées et si le projet va aboutir.
- Pour le maître d'ouvrage, cette méthode est peu rassurante car il ne délègue plus sa responsabilité à son accompagnateur mais aussi parce que cette méthode se distingue de ce qu'il peut avoir l'habitude de commander.

Sur les projets de long terme, en position d'assistance à maîtrise d'ouvrage, la méthode semble au contraire plus efficace et moins coûteuse. Elle génère des économies en diminuant le risque d'échec du projet grâce à une meilleure appropriation du projet et une meilleure adaptation au contexte local.

Néanmoins, nous pouvons tirer de l'approche de Palo Alto une nouveauté dans la construction de solutions par le commanditaire. Ce point de la méthode n'est quasiment pas utilisé parmi les personnes que nous avons interrogées. Elle montre qu'il est encore possible d'aller plus loin dans la co-construction avec le commanditaire.

Hypothèse n°2 :

Une lecture de la commande intégrant le jeu d'acteurs

Introduction

Appliquer l'approche de Palo Alto au moment d'analyser la commande sur un projet en aménagement et de définir la méthode de conduite de projet en réponse à l'appel d'offres présente-t-il un intérêt pour les urbanistes ?

Les urbanistes formés à l'approche de Palo Alto considèrent que la commande doit être lue sous un angle interactionnel avant que ne soit définie la méthodologie de la conduite de projet à venir. L'approche propose deux méta-questions, c'est-à-dire deux grandes questions regroupant des sous-questions, que Sabine GUITEL et Valérie CHAROLLAIS utilisent régulièrement dans leur analyse de la commande et pourraient apporter aux urbanistes: « qui me demande quoi ? » et « qui demande quoi à qui ? ».

Par la question « qui me demande quoi ? », on s'interroge sur notre positionnement vis-à-vis du commanditaire et sur la nécessité ou non de clarifier la commande tandis que la question « qui demande quoi à qui ? » enjoint l'urbaniste à étudier les relations d'intérêts entre les principaux protagonistes de la commande.

Cette démarche d'intégrer le jeu d'acteurs dans l'analyse de la commande soulève de nombreuses interrogations concernant la pratique de la conduite de projets des urbanistes non formés à l'approche de Palo Alto et notamment :

- Comment perçoivent-ils le jeu d'acteurs ? Est-ce pour eux une contrainte sur un projet ou plutôt un moyen de le faire avancer ?
- Ont-ils une méthode de décryptage du jeu d'acteurs ? Formalisent-ils ce décryptage ?
- Se questionnent-ils sur leur rôle vis-à-vis d'une commande, sur la nécessité de clarifier une commande ? Si oui, est-ce systématique ou ponctuel en fonction des caractéristiques de la commande ?
- Cherchent-ils à repérer les intérêts sous-jacents des acteurs de la commande ?
- Ont-ils une vision systémique du jeu d'acteurs ? Si oui, comment visualisent-ils les relations entre acteurs ?

Pour tenter de répondre à toutes ces questions et déterminer l'intérêt ou non d'intégrer l'approche de Palo Alto dans l'analyse de la commande sur un projet d'aménagement, nous avons choisi de définir trois parties pour formuler notre réponse. Tout d'abord, nous nous pencherons sur la démarche de questionnement du jeu d'acteurs au moment de la lecture de la commande et la manière dont les urbanistes non formés y réagissent. Ensuite, nous étudierons l'intérêt de la méta-

question « qui me demande quoi ? » en illustrant son application par des exemples sur des projets d'aménagement effectués par Sabine GUITEL et/ou Valérie CHARROLAIS et confrontant ce questionnement aux pratiques des urbanistes non formés interrogés. Enfin, nous analyserons l'intérêt de la méta-question « qui me demande quoi ? » en employant la même démarche.

I. La démarche de questionnement sur le jeu d'acteurs

L'approche de Palo Alto traite des problèmes humains. On a vu dans l'état de l'art que l'Ecole de Palo Alto a une manière particulière de voir les relations humaines, les comportements humains mais aussi et surtout l'homme en général. L'humain est donc, bien entendu, au centre du modèle et en constitue finalement la matière première. C'est pourquoi, avant d'aborder plus précisément comment les urbanistes formés et non formés à l'approche de Palo Alto décryptent le jeu d'acteurs, au moment de la lecture de la commande, nous avons souhaité nous interroger sur la manière dont ils considèrent l'acteur et le jeu d'acteurs. Les acteurs sont-ils perçus comme des contraintes au projet d'aménagement ? Sont-ils un moyen de le mener à son terme ? Sont-ils une condition nécessaire ? Le jeu d'acteurs est-il plutôt le matériau du projet en aménagement ?

Ensuite, l'approche de Palo Alto offre également une manière, « une méthode » de décryptage du jeu d'acteurs et de ses logiques. Nous avons jugé intéressant de nous demander si les urbanistes non formés à Palo Alto prennent du recul sur leur manière d'analyser le jeu d'acteurs. Ont-ils même déjà leur propre méthode de décryptage ou l'analyse du jeu d'acteurs se fait-elle plutôt de manière intuitive ? Font-ils cette analyse de façon systématique ou plutôt dans des conditions particulières ?

A. La perception du jeu d'acteurs

Il ressort des entretiens que le jeu d'acteurs peut être considéré de quatre façons différentes :

- Comme un moyen de faire avancer le projet, comme un levier d'action ;
- Comme une difficulté supplémentaire d'un projet, comme une contrainte ;
- Comme la matière première du projet et sur laquelle on va travailler ;
- Comme une condition nécessaire à l'acceptation générale du projet.

Le jeu d'acteurs comme un moyen de faire avancer le projet

Jérôme BARATIER nous disait par exemple que : « *le jeu d'acteurs n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen* » de faire avancer le projet. Il semblerait qu'il ne soit pas le seul à voir le jeu d'acteurs comme un moyen puisque six des sept urbanistes non formés partagent cette idée. François ROUMET considère notamment que « *le jeu d'acteurs est un super levier sur un projet d'aménagement* ». Pour lui, conduire un projet d'aménagement c'est créer des rééquilibres, des déséquilibres pour changer l'ordre des choses et faire avancer le projet et le jeu d'acteurs pourrait

justement constituer une source de déséquilibre. Enfin, quelques-unes des personnes interrogées utilisent le terme « d'acteurs ressources ». Brigitte BREDIN nous parlait notamment de certains acteurs qui peuvent se transformer en ressources et doivent donc être impliqués davantage dans le projet. Elisabeth RICHEZ a également admis chercher « *les éléments moteurs* » dans le jeu d'acteurs qui vont pouvoir intervenir positivement dans le projet.

Le jeu d'acteurs pas comme une contrainte en soi

Le jeu d'acteurs n'est pas vu dans sa globalité comme une contrainte par les urbanistes interrogés. Contrairement à ce que certaines personnes rencontrées en formation à l'approche de Palo Alto en décembre 2012 laissaient entendre, il ressort en effet des entretiens que la dynamique d'acteurs n'est pas forcément assimilée par les professionnels de l'aménagement comme une difficulté supplémentaire du projet. Par contre, l'ensemble des urbanistes non formés à l'approche que nous avons vus ont à un moment ou à un autre parlé des « freins au projet » qui constituent des éléments contraignants du projet auxquels il va falloir s'adapter. Néanmoins, Cathy SAVOUREY nous faisait remarquer que les acteurs bloquants sur un projet doivent être absolument pris en compte puisqu'ils peuvent considérablement fragiliser le projet : « *Parfois, il suffit d'un changement pour que tout tombe à l'eau* ». Elle donnait notamment l'exemple d'une commune où le Maire et le Directeur de l'Office HLM ne s'entendaient pas, entraînant ainsi une incohérence de l'action publique dans le logement social pendant des années. Suite à un changement de Directeur qui a préféré passer à autre chose, la situation s'est débloquée et de nouveaux projets ont enfin pu être menés à terme.

Le jeu d'acteurs comme la matière première du projet

Plus qu'un moyen de faire avancer le projet, trois des sept personnes interrogées voient le jeu d'acteurs comme la matière première du projet. Pour Franck TESSIER par exemple, « *les acteurs font partie de la matière première du projet* » et sans les acteurs il n'y a pas de projet. Cathy SAVOUREY est complètement dans cette vision du jeu d'acteurs puisque pour elle, « *l'être humain est au centre de tout* », « *le jeu d'acteurs est un paramètre clé et fait partie du système* ». Elle ne croit pas aux projets de recherche aux Etats-Unis qui veulent montrer que l'évolution de la société pourrait se faire indépendamment des hommes. Il est vrai que les projets en aménagement sont faits par les hommes et pour les hommes. Pour Eric BOULAY, « *aujourd'hui on a en permanence la dimension des acteurs. Elle est aussi importante que la dimension technique* ».

Le jeu d'acteurs comme une condition de l'acceptation du projet

Enfin, Valérie CHAROLLAIS et Sabine GUITEL, appliquant l'approche de Palo Alto dans leur pratique de la conduite de projet en aménagement, mettent l'accent sur la nécessité de placer l'acteur au centre pour s'assurer de l'acceptation du projet. Selon Sabine GUITEL, « *l'aménageur doit prendre en compte le jeu d'acteurs pour anticiper l'acceptation des projets et éviter les recours* ». Elle précise d'ailleurs qu'il y a un réel enjeu puisqu'il y a de plus en plus de contentieux en urbanisme. Valérie CHAROLLAIS nous faisait également remarquer, qu'à partir du moment où on intègre de l'humain, on

se retrouve moins dans la situation où à l'issue de la mission, personne ne suit les conseils ou personne n'utilise correctement l'aménagement par manque d'entretien par exemple : « *Parce qu'on place l'acteur au centre, ça a des résultats différents qui participent à l'appropriation* ».

B. La formalisation du décryptage du jeu d'acteurs

A l'issue des sept entretiens avec les urbanistes non formés à l'approche de Palo Alto, il semblerait que lorsqu'ils analysent le jeu d'acteurs, ils le fassent de façon intuitive. Le décryptage ne fait pas l'objet d'une méthodologie et d'une formalisation particulière. Ensuite, alors qu'on dirait que l'analyse des logiques d'acteurs se fait de manière automatique lorsqu'il y a de nouveaux acteurs, cette phase ne semble pas réajustée « en terrain connu ». La culture du jeu d'acteurs joue alors un rôle prépondérant.

Le décryptage intuitif des logiques d'acteurs

Les urbanistes non formés que nous avons interrogés décryptent tous le jeu d'acteurs intuitivement sans méthode particulière. Par exemple, lorsque nous avons demandé à Franck TESSIER comment il analysait le jeu d'acteurs, il nous a répondu : « *c'est du ressenti, ce n'est pas appréciable* ». Jérôme BARATIER disait également ne pas faire « *de tableau des points de convergences et de divergences* » des logiques d'acteurs. Elisabeth RICHEZ cherche quant à elle à regarder les relations entre les acteurs mais préfère ne pas se cantonner dans une démarche particulière : « *Je ne mets pas de case pour classer selon hiérarchie ou fonction* ».

L'approche est, selon Valérie CHAROLLAIS, « *un outil global d'appréhension du jeu d'acteurs* ». C'est une nouvelle expertise sur les logiques d'acteurs. Sabine GUITEL nous confiait également que l'approche lui avait permis d'avoir une lecture plus simple mais aussi plus stratégique du jeu d'acteurs, avec un regard plus appuyé sur les interactions.

Il semblerait d'ailleurs que certaines des personnes interrogées soient demandeurs d'une méthode de décryptage du jeu d'acteurs. Par exemple, Brigitte BREDIN n'a pas de démarche scientifique à ce niveau et pense qu'elle et son équipe ont des progrès à faire dans leur pratique de la conduite de projet en aménagement. Elle se dit qu'il y aurait à gagner à « *être plus méthodique dans la lecture, l'analyse du jeu d'acteurs* ».

Une analyse du jeu d'acteurs qui n'est pas systématique pour tous les non formés

Au sortir des entretiens, il semblerait que le décryptage du jeu d'acteurs ne soit pas systématique mais dépende plutôt de « la culture du jeu d'acteurs » de l'urbaniste interrogé. En effet, les personnes qui sont intégrées depuis longtemps dans un territoire et donc dans son jeu d'acteurs ont tendance à considérer qu'ils connaissent déjà les acteurs par cœur. Tandis que les urbanistes libéraux qui changent souvent de territoire dans leurs missions et découvrent donc de nouveaux territoires font ce décryptage automatiquement.

Par exemple, Elisabeth RICHEZ, qui travaille en indépendant, nous confiait que pour elle l'analyse du jeu d'acteurs fait déjà partie de son métier et que « *les relations entre les acteurs ressortent automatiquement* ». A l'inverse, pour Jérôme BARATIER, à l'ATU depuis plusieurs années, « *quand on est toujours sur le même territoire, on a l'impression qu'on connaît le jeu d'acteurs par cœur. On a tendance à s'autocensurer et à ne pas réaliser ce décryptage* ». Selon lui, la meilleure façon de se remettre en cause consiste alors à faire appel à des regards extérieurs. Brigitte BREDIN qui travaille à la Mairie de Bourges ajoute toutefois que la culture sur les acteurs est un réel atout et que « *souvent les chefs de projets qui sont nouveaux ont du mal à comprendre le contexte* ». En ce sens, Cathy SAVOUREY précise qu' « *un urbaniste qui n'est pas du territoire c'est bien car il peut avoir une vision détachée du contexte mais que ça le limite néanmoins car il connaît moins le jeu des acteurs en présence et les projets risquent alors de ne pas aboutir* ». Selon elle, la connaissance du territoire et des gens qui y vivent est essentielle.

L'approche de Palo Alto avec son aspect « méthodique » permet de systématiser le questionnement sur le jeu d'acteurs, et notamment au moment d'analyser la commande. Seuls Elisabeth RICHEZ et Franck TESSIER semblent décrypter le jeu d'acteurs sciemment avant de répondre à un appel d'offres.

C'est d'ailleurs déjà le cas au sein de la SET où la lecture du jeu d'acteurs se fait automatiquement en amont avec le remplissage d'une grille d'analyse des risques à répondre à un appel d'offres dans le cadre de la classification ISO 9001. Néanmoins, Franck TESSIER admettait que cette phase d'analyse des acteurs restait très limitée. Selon lui, cela prend du temps et « *on ne peut lire le jeu d'acteurs que si on nous en donne l'occasion* ». L'analyse complète du jeu d'acteurs ne s'y fait quasiment que sur les gros projets où il y a plus de temps et où les enjeux sont plus forts.

Pour Elisabeth RICHEZ également, il est essentiel d'intégrer les acteurs dans la lecture de la commande : « *Faire un diagnostic sur du papier c'est impossible car les papiers ne sont jamais à jour. Les rapports annuels ne présentent pas les projets en cours. On appelle un acteur parce quelque chose nous a interpellé* ».

Conclusion

On voit bien, à l'issue de cette analyse de la perception du jeu d'acteurs par les urbanistes interrogés, qu'ils soient formés à l'approche de Palo Alto ou non, que le jeu d'acteurs constitue une composante essentielle du projet d'aménagement. Il n'est plus considéré, et ce par l'ensemble des urbanistes interrogés, uniquement comme une simple contrainte à laquelle l'urbaniste doit s'adapter pour faire avancer le projet mais devient également « *un levier d'action* » (Jérôme BARATIER), un moyen pour faire avancer le projet jusqu'à son terme. Quelques personnes comme Cathy SAVOUREY vont même plus loin puisqu'elles considèrent que les acteurs sont au centre de tout ; dans le sens où les projets sont faits par des hommes et pour des hommes. On remarquera enfin que Sabine GUITEL et Valérie CHAROLLAIS, toutes deux formées à l'approche, ajoutent que l'intégration et même l'implication des acteurs du projet sont nécessaires à l'acceptation finale du projet. On a d'ailleurs vu dans la première

hypothèse que le fait d'accompagner, d'impliquer, de former le porteur du projet permet une meilleure appropriation de ce dernier.

Les professionnels de l'aménagement non formés à Palo Alto intègrent généralement le jeu d'acteurs dans leur manière de conduire le projet mais n'ont pas de « méthode » de décryptage du jeu d'acteurs. Cela reste intuitif. En outre, il semblerait que le décryptage du jeu d'acteurs ne soit pas systématique lorsque les acteurs du territoire sont déjà connus de l'urbaniste ou que ce dernier ne dispose pas du temps nécessaire à cette phase. Il n'a pas semblé évident non plus, à l'issue des entretiens, que le jeu d'acteurs soit réellement intégré dans la lecture de la commande. L'approche de Palo Alto pourrait donc apporter dans la conduite de projet en aménagement dans le sens où elle permet de formaliser et de systématiser la démarche d'analyse du jeu d'acteurs.

II. Qui me demande quoi ?

Par le questionnement « qui me demande quoi ? », on prend du recul sur ce qui est attendu de nous mais également sur les raisons, sur les origines de la commande ainsi que sur la pertinence d'y répondre en l'état. Les urbanistes non formés ont-ils déjà cette démarche de questionnement sur leur rôle vis-à-vis d'une commande ? Si oui, est-ce systématique ou ponctuel en fonction des caractéristiques de la commande ?

Dans leur application de l'approche de Palo Alto, Sabine GUITEL et Valérie CHAROLLAIS s'interrogent avec la méta-question « qui me demande quoi ? » sur ce qu'on attend d'elles sur une commande mais pas seulement... Ce questionnement constitue également pour elles l'occasion de se demander ce pourquoi elles sont là et si répondre à la commande telle qu'elle est formulée va servir à quelque chose. Les urbanistes non formés cherchent, eux aussi, à savoir ce que veut précisément le commanditaire mais ne se posent pas forcément tous ces deux dernières questions qui nécessitent de changer de cadre.

A. Pour clarifier notre rôle par rapport à une commande

Répondre à la question « qui me demande quoi ? » revient tout d'abord à répondre aux questions « quelle est la demande réelle du commanditaire ? » ou « quel est le sujet ? ». Par ce questionnement, on cherche à clarifier ce qu'on attend de nous sur une commande, et à regarder notre positionnement par rapport au commanditaire.

Pour Sabine GUITEL et Valérie CHAROLLAIS, la méta-question « qui me demande quoi ? » va au-delà de ce que veut le commanditaire. Il s'agit pour elles de se demander également si répondre à la commande va servir à quelque chose : la commande répond-elle vraiment aux problèmes du commanditaire ? Doit-elle être reformulée ?

Le positionnement de l'urbaniste sur son rôle, sur sa mission par le biais des questions du « qui me demande quoi ? » avec l'approche de Palo Alto lui permet finalement d'élaborer un cadre d'intervention adapté selon la nécessité ou non de reformuler la commande. En effet, si la commande est une demande d'expertise claire alors on met en place une structure qui répondra au mieux sur le plan technique. Par contre, si on s'interroge sur le fait que la commande réponde ou non aux enjeux du territoire identifiés, qu'elle soit admise par tous les acteurs de la maîtrise d'ouvrage ou qu'elle fasse encore l'objet d'autres questionnements, il conviendrait mieux alors de préconiser dans la méthode de conduite de projet une étape préalable de clarification de la commande et de ne pas définir trop tôt la structuration des équipes du projet pour pouvoir s'adapter aux modifications éventuelles de la commande. Avec une lecture de la commande sous un angle interactionnel, il ne peut y avoir du copié-collé.

Avant d'illustrer par des exemples l'intérêt de ce questionnement, définissons rapidement ce que nous entendons par « cadre d'intervention ». Pour Sabine GUITEL, *« le cadre s'inscrit dans la réponse à l'appel d'offres puisque cette réponse demande à expliquer la méthode de travail proposée. Le cadre est exposé lors de la réunion de lancement, nous permettant ainsi de fixer les règles. Ce cadre se décline ensuite à toutes les étapes du projet. Il doit nous permettre de répondre à la demande et d'organiser notre méthode de travail, notre manière de conduire le projet »*. Franck TESSIER considère que *« la méthodologie consiste principalement à la définition de la structure de management du projet avec un chef de projet qui gère, coordonne des groupes techniques (ou groupes de travail) et un groupe stratégique (souvent sous la forme d'un comité de pilotage) »*. Ici, nous considérerons que la méthodologie intègre également le choix des expertises et les modalités de concertation notamment.

Premier exemple de l'intérêt du « qui me demande quoi ? » pour clarifier la commande : un maire aimerait faire rentrer une commune dans un PLUi. Quand ce dernier s'est adressé à Valérie CHAROLLAIS pour lui demander « quoi faire ? », elle ne répond pas tout de suite. Elle se pose d'abord les questions : *« Qu'est-ce qu'on attend vraiment de moi ? Faut-il répondre directement à la commande par un diagnostic, une expertise ? »* Bien souvent, elle cherche à clarifier la commande avec des questions du type : *« vous voulez dire que vous avez des réticences pourquoi ? »*. *« Tant qu'on n'est pas allé au bout du questionnement, on ne sait pas ce qu'on va faire avec lui »*.

B. Quelques exemples d'application

Pour illustrer plus en détail l'intérêt de cette démarche du « qui me demande quoi ? » au moment de la lecture de la commande, nous allons voir désormais trois exemples : les cas « du Vercors », « des Andelys » et « de Rechèvres » de Sabine GUITEL.

Exemple du Vercors

Commençons par une étude concernant l'élaboration de la charte de développement du territoire de la communauté de communes du massif du Vercors, effectuée en 2004 par Sabine GUITEL et Valérie CHAROLLAIS, au sein de l'agence ROUMET-GUITEL.

Le plateau du Vercors est alors un territoire en mutation avec un développement basé sur le tourisme, activité économique aujourd'hui concurrencée, et une pression foncière et immobilière importante. Les élus de la Communauté de Communes (CDC) du plateau s'interrogent sur l'avenir de leur territoire. Ils lancent des études sur le développement territorial du plateau qui se répètent mais rien ne s'engage. Et puis, un jour, l'Etat, par l'intermédiaire du Préfet, impose aux communes de se doter d'outils d'urbanisme si elles souhaitent continuer à décider elles-mêmes de l'urbanisation de leurs terrains constructibles. Après négociation, la CDC et l'Etat se mettent d'accord sur l'idée de l'élaboration d'une charte de développement du territoire.

La réponse à la question « qui me demande quoi ? » semble alors évidente. La CDC demande au BET de les aider à faire cette charte. Toutefois, la CDC étant un acteur pluriel, « qui » représente quel(s) acteur(s) exactement ? Chercher les personnes qui sont vraiment demandeur de l'aide du BET pour élaborer cette charte est essentielle pour la suite du projet.

Mais là où l'approche de Palo Alto est intéressante, c'est qu'elle aide à à prendre du recul sur la commande avant d'y répondre ; avec les questions du « pourquoi fait-on appel à moi ? » et du « cette étude va-t-elle servir à quelque chose ? ».

En effet, toutes les études qui ont été lancées auparavant préconisaient une gestion collective de la CDC du développement touristique et de l'habitat du plateau et n'ont finalement donné aucun résultat. Grâce à ce « méta-questionnement », on se demande si une étude de plus sur une politique de développement commune est utile. Sans pour autant répondre tout de suite à la question, se la poser permet de ne pas « foncer » dans une étude intercommunale dès le départ mais de considérer l'éventualité de continuer sur un développement, géré séparément par chaque commune, de demander des informations complémentaires au commanditaire.

Exemple des Andelys

Prenons un autre exemple : celui d'une étude, menée par Sabine GUITEL, dans le cadre de son travail de chef de projet au CAUE27 sur le devenir du quartier social des Tours du Levant aux Andelys en 2010. L'organisme HLM qui gère le quartier des Tours du Levant demande au CAUE d'intervenir auprès de la Mairie pour « qu'elle fasse quelque chose ». Dès le départ, on voit bien ici que les réponses aux questions : « qu'est-ce qu'on attend de moi ? » et « pourquoi je suis là ? » ne sont pas claires. Grâce à cette prise de recul sur son rôle dans la commande, Sabine GUITEL a commencé par ne pas s'engager dans des propositions mais a plutôt cherché, dans un premier temps, à clarifier la commande.

Le problème d'origine est celui de la vacance dans les Tours du Levant. L'Office HLM veut que de nouveaux habitants arrivent mais la vacance perdure ; l'image du quartier est particulièrement dégradée. Il demande alors de l'aide à la Mairie des Andelys qui accepte. Cependant, chacun met en place ses propres solutions de son côté : la Mairie réussit à faire venir des personnes très difficiles à gérer ; ce qui n'a fait que dégrader encore plus l'image du quartier tandis que l'office entreprend des travaux de réhabilitation alors que ce n'est pas la qualité du bâti qui pose problème.

Le rôle joué par la Mairie des Andelys n'est pas clair lorsque l'Office HLM fait appel au CAUE puisque cela fait déjà des années qu'ils luttent pour que le quartier du Levant soit ré-habité ; mais sans

concertation avec l'office. Avec la question « qui demande quoi à qui ? », on comprend finalement que c'est bien l'Office HLM qui est à l'origine de la commande. Toutefois, on s'aperçoit également que l'Office HLM ne demande pas à ce qu'on l'aide LUI à résoudre sa vacance mais est plutôt demandeur d'un changement de la Mairie : « qu'elle fasse quelque chose ». Il semble donc indispensable au premier abord de clarifier la commande avec l'office HLM et la Mairie conjointement.

Exemple de Rechèvres

Prenons un dernier cas ; celui d'une étude d'aménagement urbain sur le plateau de Rechèvres à Chartres, sur laquelle Sabine GUITEL a été retenue en 2007, au sein de l'Agence ROUMET-GUITEL.

La ville de Chartres commande une étude d'aménagement urbain visant à :

- Développer d'une part le secteur de la Roseraie en urbanisant des terrains agricoles ;
- Réhabiliter d'autre part la cité de Rechèvres, constituée alors de 200 pavillons individuels.

Les deux secteurs ont des enjeux très différents et pourtant ils font l'objet d'une seule et même étude. Il y a très peu d'éléments de contexte dans le cahier des charges (voir en annexe). Il n'y a par exemple aucune information sur les raisons qui poussent la ville de Chartres à vouloir réhabiliter la cité. Les délais fixés par le commanditaire sont très courts ; on sent une certaine urgence dans la commande. Enfin, le Comité de Pilotage est très restreint.

Tous ces éléments du cahier des charges semblent être les signes d'un contexte peu transparent et certainement difficile. Avec la question « qui me demande quoi ? », on se dit qu'il vaut mieux rester prudent vis-à-vis de la commande.

Avant de répondre à l'appel d'offres, il a semblé indispensable à Sabine GUITEL de demander des informations de contexte complémentaires au cahier des charges pour pouvoir fixer correctement le cadre d'intervention. Des informations sur l'opinion des habitants et des bailleurs, sur le fait que deux projets différents soient assemblés, sur l'urgence de la commande, etc. devaient être demandées, avant de se lancer sur cette mission.

Finalement, il s'est avéré que la décision de raser les maisons était prise avant que l'étude soit commandée, pour établir plusieurs scénarios d'évolution possible du quartier. Or, les pavillons sur le secteur de Rechèvres étaient en bon état et avaient fait l'objet d'investissements importants de la part des habitants. La ville de Chartres avait choisi de rassembler le développement de la Roseraie et la réhabilitation de Rechèvres, en une seule étude, pour « mieux faire passer » l'expulsion des habitants de la cité. Le Maire de Chartres s'était d'ailleurs assuré de garder la main sur le projet en imposant un comité de pilotage restreint.

L'équipe retenue, pour mener cette étude, s'est aperçue de cela et n'a pas voulu « *mener une étude alibi qui ferait de la concertation fantoche* » (GUITEL).

On voit encore dans ce cas toute l'importance pour l'urbaniste de se questionner sur la nécessité de clarifier la commande avant d'y répondre.

C. Une prise de recul sur leur rôle pas forcément faite par les urbanistes non formés

Franck TESSIER se demande de manière approfondie ce qu'on attend de lui quand il remplit sa grille d'analyse des risques avec des questions telles que : « Où est-ce que je me situe par rapport à la prise de décision ? » (Positionnement de l'urbaniste par rapport au commanditaire) ; « *Qui est exactement mon client ?* » ; « *Les services du client sont-ils structurés ?* ». De même, Brigitte BREDIN regarde sa position par rapport à la prise de décision, dans la mission qui lui est confiée : agit-elle en tant que décideur sur une question stratégique ou en tant qu'expert/conseil vis-à-vis d'un supérieur ? Pour elle, la question « qui demande quoi ? » est fondamentale. Elle considère qu'il faut toujours se demander « *on en est où de ce dossier ?* », « *qui me le demande ?* ». Enfin, pour Elisabeth RICHEZ, « *il faut avoir une vision de ce qu'ils recherchent ; si c'est par obligation ou par volonté politique. On ira moins loin si c'est réglementaire* ».

Contrairement aux personnes formées à l'approche de Palo Alto, il semblerait que les urbanistes interrogés ne se posent pas tous la question : « pourquoi suis-je sollicité ? ». Pour certains toutefois, ce changement de cadre semble s'effectuer automatiquement. François ROUMET par exemple, considère que : « *Pourquoi on est là ? C'est la question zéro* ». Il se demande notamment : « *Pourquoi on fait ça ? Qui suis-je ?* ». Franck TESSIER ajoute également la question : « *Fait-on appel à nous en tant que pompier ?* ».

De même, l'interrogation sur la nécessité de re-questionner la commande n'est pas égale et semble d'ailleurs fortement corrélée à la dualité producteur-accompagnateur, explorée dans notre première hypothèse. Par exemple, pour Jérôme BARATIER à l'ATU, c'est son métier de reformuler les commandes ; tandis que pour Franck TESSIER, on lui demande surtout de gérer des projets, qu'ils soient bien définis ou non. Selon lui, la remise en cause de la commande ne se fera que s'il est requis en tant que AMO et qu'il dispose du temps nécessaire.

Conclusion

Il semblerait donc au sortir des entretiens que les urbanistes, même s'ils ne sont pas formés à l'approche de Palo Alto, se posent de façon intuitive la question du « qu'est-ce qu'on attend de moi ? ».

Néanmoins, faire une pause, prendre un pas de recul avant de s'engager dans une commande en se plaçant à un niveau logique supérieur avec des questions du type : « pourquoi je suis là ? » ou « répondre à cette commande va-t-il servir à quelque chose ? » ne semble pas être fait couramment par les urbanistes. Avec l'approche de Palo Alto, ce changement de cadre devient systématique et cela pourrait constituer un apport pour les urbanistes dans leur lecture de la commande, dans la mesure où ils se prémunissent alors d'une réponse « précipitée » qui n'approfondit pas suffisamment la commande et son émetteur.

III. Qui demande quoi à qui ?

A travers la question « qui demande quoi à qui ? », Sabine GUITEL et Valérie CHAROLLAIS cherchent à regarder les relations entre les intérêts de chacun des acteurs, qui transparaissent à la lecture de la commande. Le résultat de ce questionnement systémique sur le jeu d'acteurs consiste en la mise en relation des acteurs sous la forme d'un ensemble de boucles de rétroaction hiérarchisées entre les principaux protagonistes. Grâce à cette démarche, l'urbaniste est ainsi plus à même de comprendre le contexte de la commande, sous un angle interactionnel et d'en retirer les boucles qui risquent de faire déjouer le projet.

Les urbanistes non formés ont-ils également une vision systémique du jeu d'acteurs ? Formalisent-ils les relations entre acteurs sous la forme de boucle ou plutôt d'une simple liaison par exemple ? Cherchent-ils déjà les éventuels conflits d'intérêts des acteurs dès la lecture de la commande ? Le font-ils pour chaque commande ?

A. Pour analyser les relations d'intérêt entre les acteurs

La question « qui demande quoi à qui ? » permet dans la pratique à Sabine GUITEL et Valérie CHAROLLAIS de dé-complexifier le contexte de la commande pour :

- Mieux cibler les acteurs qui sont réellement à l'initiative du projet (et donc du changement que ce dernier implique) ;
- Anticiper les boucles relationnelles qui sont ou risquent d'être bloquées ;
- Et in fine de garder sa marge de manœuvre.

Cibler l'origine réelle de la commande

Pour Valérie CHAROLLAIS, décortiquer avec « qui demande quoi à qui ? » les intérêts sous-jacents sur certains projets entre les acteurs de la maîtrise d'ouvrage permet de déterminer qui est réellement à l'origine du projet. Elle nous disait, par exemple, qu'il arrive parfois que l'auteur du cahier des charges (le Directeur du Service Aménagement d'une Commune par exemple) ne soit pas le commanditaire (le Maire de la Commune), et qu'ainsi des incohérences ressortent. Ce fut notamment le cas lorsqu'elle s'est aperçu qu'un cahier des charges était en fait commandé par la DDT et non pas par la commune. Elle a alors remis en cause cette idée de commande et a contacté la DDT pour avoir plus d'informations. Finalement, le questionnement du « qui demande quoi à qui ? » lui permet d'éviter de « *prendre des situations par anticipation* » et l'enjoint à ne pas se précipiter, à prendre des précautions pour gagner en efficacité.

Anticiper les risques de blocage

Sabine GUITEL nous confiait également que l'analyse des intérêts des principaux protagonistes avant de répondre à un appel d'offres permet d'anticiper des blocages éventuels, d'anticiper les choix possibles du commanditaire qui iraient à l'encontre des valeurs de l'urbaniste. Cette étape est essentielle avant de fixer les règles, d'afficher ses valeurs dans la réponse à l'appel d'offres, si on veut garder ensuite sa marge de manœuvre, tout au long du projet.

Pour elle, *« fixer correctement le cadre permet de rester indépendant, de ne pas être sous la pression. Il doit nous permettre de rester dans nos valeurs sur un projet. Contrairement à la relation avec l'autre, la posture à adopter sur le cadre est une posture haute. Ainsi, on maintient « un niveau d'exigence sur le cadre vis-à-vis du client et on préserve notre intégrité »*. En cas de conflit, on peut faire référence au cadre. L'essentiel ici est de ne pas brader ses valeurs en les affichant, dès le départ, auprès du commanditaire et en définissant une méthode de conduite de projet qui leur donne tout leur sens. Finalement, le cadre d'intervention constitue, en quelque sorte, un garde-fou pour l'urbaniste dans sa relation avec le commanditaire.

On retrouve d'ailleurs cette notion de marge de manœuvre dans l'entretien avec François ROUMET : *« Si un choix ne convient pas et que les contre-arguments se sont révélés inefficaces, le conducteur a toujours la possibilité de partir. Pour éviter néanmoins de se retrouver dans ce genre de situation, il est primordial de maintenir une marge de manœuvre »*.

Les urbanistes non formés regardent déjà les « non-dits » d'une commande

Il semblerait que l'ensemble des personnes que nous avons interrogées, non formées à l'approche, se méfient des « non-dits » d'une commande. Brigitte BREDIN par exemple se pose clairement la question : *« Quels sont les intérêts sous-jacents ? »*.

Comme Valérie CHAROLLAIS précédemment, François ROUMET nous disait que *« parfois la demande ne vient pas directement du commanditaire »*. Il trouve que c'est d'ailleurs souvent le cas avec les études d'impact environnemental, requises pour se conformer aux lois Grenelles et non de manière délibérée. La demande provient alors de l'Etat et pas des élus. Selon lui, son rôle en tant qu'urbaniste consiste dans ce cas à réduire les aprioris, à faire comprendre l'intérêt de cette évaluation environnementale aux élus, à leur montrer qu'elle peut servir pour qu'ils se sentent impliqués ; et c'est ce qu'il fit sur un projet à Villebarou par exemple. François ROUMET nous faisait également remarquer qu'on retrouve cette même motivation pour l'élaboration de dossiers Loi sur l'eau selon que les élus cherchent à se mettre en conformité vis-à-vis de l'Etat ou plutôt à dépasser la loi.

Elisabeth RICHEZ vérifie également qu'elle a bien cerné le cahier des charges et étudié les éventuelles motivations sous-jacentes, s'il n'y avait pas *« des lièvres en dessous »*. Elle soulève notamment le fait que parfois des éléments sont formalisées mais en définitive, ce n'est pas précisément ce que veulent les élus. Les cahiers des charges peuvent être rédigés par des techniciens qui ont interprété les choix des élus. Or, ce sont les élus qui sont les décideurs, donc il peut y avoir des décalages importants. Il faut donc identifier ces décalages au plus tôt. Dans ce cas, elle appelle le technicien et demande si l'élus est porteur.

B. Quelques exemples d'application

Pour bien illustrer les intérêts du « qui demande quoi à qui ? », nous nous proposons désormais d'analyser la manière dont Sabine GUITEL a interprété la commande à travers ce questionnaire avec les exemples des projets des « Iles Noires » et du « Vercors ».

Exemple des Iles Noires

L'exemple que nous allons aborder à présent est celui d'une étude et d'une proposition d'un programme d'actions, pour un projet de reconversion du site des Iles Noires sur la Commune de La Riche dans l'Agglomération de Tours, débutée en 2000 par l'Agence ROUMET-GUITEL. Le dossier des Îles Noires est dès le départ d'une extrême complexité tant du fait des procédures existantes (les textes juridiques susceptibles d'impliquer des retombées) que des partenaires à associer (l'État, Tour(s)plus, la commune de la Riche, la Région, le département, les communes limitrophes et de la communauté d'agglomération, les bailleurs sociaux, la chambre d'agriculture, le PACT 37, le FICOSIL et les premiers concernés à savoir les habitants).

Afin de dé-complexifier la situation à la lecture de la commande, Sabine GUITEL et Valérie CHAROLLAIS se sont posées la question : « Qui demande quoi à qui ? ». La question devient alors : « Qu'est-ce que la Mairie veut des habitants ? », « Qu'est-ce que les habitants veulent de la Mairie ? » ou encore « Qu'est-ce que la DDT demande à la Mairie et comment y répond-elle ? ».

La Mairie veut faire un parc dans cette zone, y construire des équipements sportifs et faire « une belle entrée de ville ». Elle veut donc que les habitants qui sont installés sur les Îles Noires partent et la classification en zone A4 dans le cadre de la réglementation du PPRI est l'occasion pour elle d'y parvenir. Cette volonté de la Mairie de voir partir les habitants, on la retrouve rapidement au niveau de la présentation des enjeux dans le cahier des charges de l'étude (voir en annexe), sous la forme : « Le caractère inondable de la zone : le risque majeur d'inondation confirmé par le Plan de prévention des risques (PPR), qui classe ce site en zone A4 où toute occupation humaine est interdite. Il faut donc reloger la population qui s'est installée au fil du temps. ».

Les habitants qui souffrent de précarité financière sont déjà pour la plupart exclus de la société. On leur demande de partir mais eux veulent rester. Ils attendent de la Mairie de La Riche un maintien dans cette zone sans aucune autre attente.

La DDT, quant à elle, demande à la Mairie de faire respecter la loi en évacuant les habitants des Îles Noires car elle ne veut pas être responsable en cas de crues.

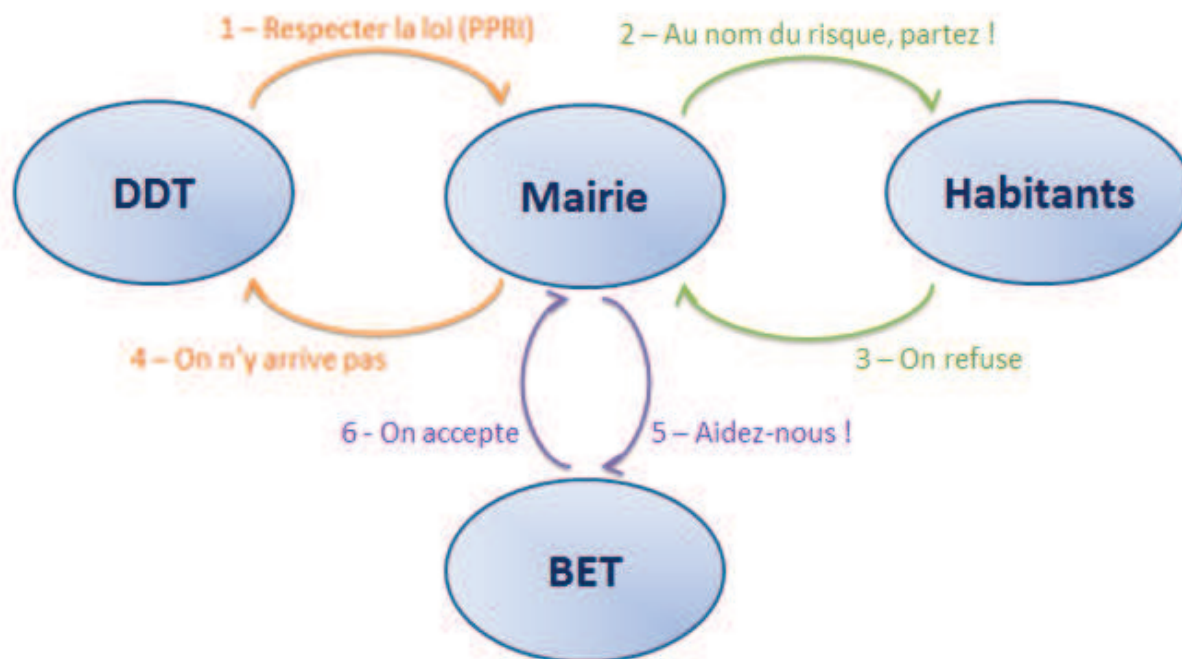


Figure 11 : Boucles relationnelles des Îles Noires

Réalisation personnelle

Quand on cherche la boucle qui risque de faire déjouer le projet, une boucle en particulier ressort rapidement : celle entre la Mairie et les habitants des Îles Noires (cf. figure ci-dessus). En effet, si la situation est si complexe, c'est principalement dû au fait que le Maire de La Riche essaie de faire partir les habitants des Îles Noires depuis des années et que ces derniers s'y refusent malgré les risques d'inondation.

Ainsi, la situation est dé-complexifiée ; la lecture par « qui demande quoi à qui ? » a permis de faire le tri des difficultés annexes dues au nombre de partenaires et à l'historique des tentatives échouées, pour se focaliser uniquement sur les relations entre la Mairie et les habitants.

On remarque également que par les questions regroupées par « qui me demande quoi ? », on aperçoit déjà cet enjeu du relogement des habitants :

- Qu'est-ce qu'on attend de moi ? Le Maire me demande de faire partir les habitants pour aménager un parc qui « embellira » l'entrée de ville de La Riche.
- Pourquoi je suis là ? Parce que la DDT fait pression sur la Mairie avec la classification en zone A4 des Îles Noires dans le PPRI.
- A quoi ça va servir ? Reloger tous les habitants des Îles Noires n'est pas convenable puisque l'agglomération n'a pas la capacité suffisante pour les accueillir et que ces derniers sont fermement attachés à leur vie sur ce site.

Enfin, Valérie CHAROLLAIS voyait un intérêt certain à l'analyse de la commande par « qui demande quoi à qui ? » pour définir les modalités de concertation. Selon elle, « *si on sait qu'il n'y a pas de concertation envisagée, le projet ne passera pas, on a raison d'anticiper et de conseiller le commanditaire* ». On doit alerter, cela fait partie du métier d'urbaniste. Sur le projet des Îles Noires, il apparaît en effet clairement que les habitants doivent être associés, si le conflit entre le Maire et les habitants veut être réglé sans une trop forte opposition.

Exemple du Vercors

Pour illustrer encore l'intérêt de cette lecture de la commande intégrant le jeu d'acteurs, reprenons l'étude concernant l'élaboration de la charte de développement du territoire de la communauté de communes du massif du Vercors. L'intervention de l'Etat dans la manière dont les communes du plateau géraient leur politique de développement territorial et les études menées auparavant avaient complexifié la situation.

La Loi Urbanisme et Habitat prévoit : « Dans les communes, qui sont situées à moins de 15 km de la périphérie d'une agglomération de plus de 50 000 habitants et qui ne sont pas couvertes par un schéma de cohérence territoriale, le plan local d'urbanisme ne peut être modifié ou révisé en vue d'ouvrir à l'urbanisation une zone à urbaniser, délimitée après le 1er juillet 2002 ou une zone naturelle » (Art. L.122-2 du Code de l'Urbanisme). Néanmoins, en cas de rupture géographique due à des circonstances naturelles, le préfet peut cependant exclure du champ d'application de cette règle certaines communes. C'est pourquoi ce dernier a imposé au départ aux communes du plateau du Vercors de choisir entre trois alternatives :

- Rester sous le régime d'autorisation délivrée par le Préfet ;
- Entrer dans le schéma de cohérence territoriale de l'agglomération de Grenoble ;
- Elaborer un schéma de cohérence territoriale.

Aucune de ses alternatives ne convenait aux communes et elles sont finalement parvenues à négocier avec le Préfet pour que le document d'urbanisme demandé se fasse, sous la forme d'une Charte de Développement Territorial.

Compte tenu des nombreux échanges entre l'Etat et la CD mais également des études sans résultat, menées précédemment, le système d'acteurs de la commande n'était pas si facile à décrypter. Etait-ce l'Etat ou la Communauté de Communes qui commandait réellement cette étude ? La CDC était-elle volontaire ou contrainte ? Se poser ces questions est essentiel si on veut ajuster sa conduite de projet de manière adaptée.

La question « qui demande quoi à qui ? » a permis de simplifier cette analyse et ainsi de mieux cerner qui est réellement à l'origine de celle-ci. Avec la figure ci-dessous, il apparaît clairement que c'est l'Etat qui est à l'initiative de la démarche collective et non les communes du plateau. Même si ces dernières se prennent en main puisque ce sont elles qui ont choisi d'élaborer une charte de développement. Ainsi, on retient qu'au moment de la commande, la CDC est contrainte par l'Etat mais reste porteuse de la démarche d'élaborer un projet de développement commun. Nous verrons que cet élément stratégique, mis en avant par la question « qui demande quoi à qui ? » a été très

important par la suite puisque finalement, il s'est avéré que les élus n'étaient pas prêts à travailler ensemble.

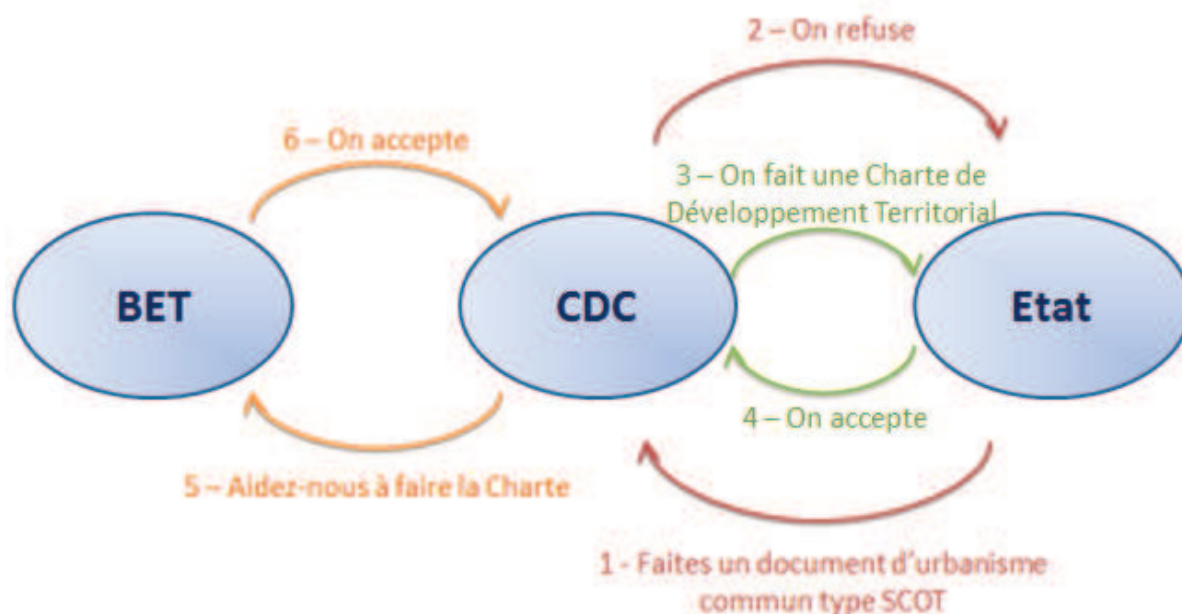


Figure 12 : Boucles relationnelles du Vercors

Réalisation personnelle

On voit bien dans le cas présent et au vu de l'historique, en amont de la commande entre deux acteurs, l'intérêt évident de formaliser la situation, sous la forme de séquences interactionnelles. De plus, l'exemple du Vercors montre que le système n'est pas forcément bloqué comme celui des Îles Noires. La problématique qui semble ressortir ici est : « les élus de la Communauté de Communes sont-ils capables de travailler ensemble ? ». C'est également souvent le cas pour les PLU intercommunaux où le jeu d'acteurs est prépondérant dans l'analyse du contexte mais ne pose pas nécessairement de problèmes.

Exemple de Rechèvres

L'exemple de Rechèvres est assez similaire à celui des Îles Noires et montre également l'importance d'interroger le cahier des charges, de questionner la maîtrise d'ouvrage, avant de répondre à l'appel d'offres, pour s'assurer de rester dans ses valeurs, de maintenir sa marge de manœuvre.

En effet, il s'avère dans ce cas que la population était fortement défavorable au projet de « réhabilitation » vu que leurs logements, en bon état, avaient fait l'objet d'investissements importants. Le cadre d'intervention, fixé par Sabine GUITEL, intégrait donc l'idée de respect des modes de vie des habitants avec notamment un relogement des habitants prêts à bouger. Il indiquait sa volonté d'effectuer une concertation avec les habitants mais surtout celle « *de s'adapter en fonction des résultats malgré les incertitudes de cette méthode* ». Par cette phrase, l'urbaniste

s'assure de ne pas être dans l'obligation de brader sa valeur de respect des habitants. Dans le cas de Rechèvres, il s'est avéré que le Maire voulait faire partir les habitants, sans tenir compte de leur point de vue. Sabine GUITEL a fait référence au cadre et ne parvenant pas à tomber d'accord, elle a pu « plus facilement » choisir de ne pas aller au bout du contrat.

C. La vision du système d'acteurs sous forme de boucles relationnelles

Il semblerait que l'ensemble des urbanistes, que nous avons interrogés, aient une vision systémique de l'aménagement du territoire et du jeu d'acteurs ; plus ou moins clairement néanmoins selon les personnes. Pour Cathy SAVOUREY par exemple, il est évident qu'elle voit les acteurs comme des éléments interconnectés puisqu'elle aurait tendance à visualiser le jeu d'acteurs comme « *une molécule avec des atomes liés entre eux* ». De même, Eric BOULAY étudie : « *Quelles sont les relations au sein du groupe municipal ? Quelles sont les relations entre l'acteur public et les associations ?* ».

Nous pouvons donc en déduire que la vision systémique de l'approche de Palo Alto est plutôt intégrée en aménagement du territoire³⁴. Sabine GUITEL admettait même que le côté systémique de l'approche n'était pas vraiment nouveau pour elle puisqu'elle l'avait déjà acquis sans Palo Alto. On peut d'ailleurs se demander si cette observation n'est pas en grande partie due à la formation au CESA de la plupart des personnes interrogées.

En outre, Irène BOUAZIZ a également constaté au cours de ses formations à l'approche de Palo Alto que les urbanistes qu'elle avait rencontrés ont bien souvent « *une vision très large et comprennent en général plus aisément l'approche de Palo Alto que les coachs ou les psychothérapeutes* ». Elle pense que « *la formation à la théorie des systèmes de certains urbanistes est peut-être un point d'explication* ». Sabine GUITEL confirme cette idée puisque selon elle « l'approche de Palo Alto est plus facilement appréhendée par les personnes déjà bercées dans la systémique ».

Toutefois, nous avons pu observer qu'aucun des urbanistes, non formés à l'approche avec lesquels nous nous sommes entretenus, ne formalisent le système d'acteurs de la commande, sous la forme de boucles interactionnelles comme le font Valérie CHAROLLAIS et Sabine GUITEL, en appliquant l'approche de Palo Alto. Si les urbanistes ont cette vision systémique des acteurs, elle reste intuitive et n'est pas méthodique, ni rigoureuse. Or, formaliser cette lecture systémique du jeu d'acteurs et systématiser la démarche, au stade de la commande, permet non seulement de dé-complexifier la lecture du contexte mais également de déjouer des pièges qui permettraient d'atteindre le résultat escompté.

³⁴ Thierry VILMIN, *L'aménagement urbain en France : une approche systémique pour construire des stratégies d'aménagement durable*, Ed. CERTU, 2008.

Conclusion

Il apparaît en conclusion que les urbanistes, non formés à l'approche, mènent une réflexion intuitive et semblent chercher les intérêts sous-jacents d'une commande et tentent de décrypter « les pièges » éventuels. L'absence de formalisation notamment des séquences interactionnelles **qui** ont conduit à la commande, la carence de réponse à la question « qui demande quoi à qui ? » (Dérouter le fil de la commande) peuvent induire une interprétation du contexte et des motivations en jeu. On a vu tout l'intérêt de cette démarche pour repérer les acteurs qui sont réellement à l'initiative de la commande, pour cibler les relations entre les acteurs qui pourraient poser problème et ainsi fixer un cadre d'intervention, permettant de garder sa marge de manœuvre, d'être transparent avec le commanditaire et donc de rester fidèle à ses valeurs.

De plus, comme pour la question « qui me demande quoi ? », le côté méthodique et systématique de l'approche peut permettre d'intégrer d'emblée le jeu des acteurs dans l'analyse de la commande, en se focalisant sur les relations d'intérêts entre eux.

Conclusion de l'hypothèse n°2

En conclusion, il semblerait que cette hypothèse soit vérifiée ; que l'intégration du jeu d'acteurs dans la lecture de la commande, en utilisant les deux méta-questionnements du « qui me demande quoi ? » et « qui demande quoi à qui ? », pourraient constituer un apport dans la conduite de projet en aménagement des urbanistes.

Tout d'abord, alors que généralement les urbanistes semblent mettre de l'humain dans leurs pratiques, il semble que l'idée d'intégrer le jeu d'acteurs, dans la lecture de la commande, est nouvelle pour certains des urbanistes interrogés.

Ensuite, l'applicabilité de ces deux questionnements ne semble pas particulièrement compromise, en termes de faisabilité. On notera, tout de même, qu'elle n'est pas toujours aisée au vu de la difficulté pour les urbanistes, de demander des informations complémentaires sur la commande, avant de répondre à un appel d'offres. Les délais sont généralement très courts et la mise en concurrence constitue parfois un obstacle à cette démarche.

Prendre du recul sur son positionnement, vis-à-vis du commanditaire, et sur la nécessité de clarifier davantage ou non la commande par la question, « qui me demande quoi ? » ; repérer le(s) acteur(s) qui sont réellement à l'initiative de la commande et cibler les éventuels conflits d'intérêts par la question « qui demande quoi à qui ? » semblent être deux éléments de l'application de l'approche, en conduite de projet d'aménagement, qui participent à rendre cette dernière plus efficace.

En effet, les exemples d'application, rapportés dans cette partie, tendent à démontrer les intérêts d'intégrer l'approche de Palo Alto dans la lecture de la commande, pour définir le cadre d'intervention ; soit la méthode de conduite de projet :

Le cas du Vercors où l'urbaniste s'aperçoit que la démarche de planification territoriale concertée s'avère à l'initiative de l'Etat et ne fait pas l'unanimité au sein de la CDC du plateau et se questionne donc sur la dimension collective du projet.

Le cas des Îles Noires où l'urbaniste dé-complexifie le contexte pour cibler la relation conflictuelle entre la Mairie et les habitants autour du risque d'inondation.

Le cas de Rechèvres où l'urbaniste déjoue le piège des deux études en une seule et se prémunit de devoir brader la concertation, en obligeant les habitants à partir contre leur gré.

Enfin, nous concluons en affirmant notre conviction que l'application de l'approche de Palo Alto, au stade du décryptage de la commande, constitue un réel apport pour les urbanistes, dans la définition de leur méthode de conduite de projet, en réponse à l'appel d'offres.

Hypothèse n°3 :

L'analyse stratégique du jeu d'acteurs tout au long du projet

Introduction

Après avoir abordé l'application de l'approche de Palo Alto au moment d'analyser la commande, nous allons désormais nous interroger sur son intérêt dans la manière de conduire les projets en aménagement tout au long de leur avancement ; que ce soit dans l'animation des acteurs, dans l'organisation de la conduite et de la concertation notamment, dans la résolution de blocage.

Nous verrons dans un premier temps que, conduire des projets lorsqu'on adopte la posture constructiviste de Palo Alto, implique une manière particulière de se comporter vis-à-vis des autres acteurs. Par exemple, l'urbaniste n'impose pas ses propres convictions aux autres. Il ne se contente pas de consulter les différents acteurs mais prend en compte et travaille avec leur vision du projet.

Puis, nous étudierons la manière dont sont utilisées les visions individuelles des acteurs pour débloquer les interactions divergentes, lorsque Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS appliquent notamment le recadrage de l'approche de Palo Alto.

Enfin, nous nous aborderons l'application de l'intervention systémique à contre-sens des tentatives de solution en aménagement, par l'analyse de cas concrets rencontrés par Sabine GUITEL et/ou Valérie CHARROLAIS.

Bien entendu, cette méthode de conduite sera régulièrement confrontée aux pratiques de la conduite de projet, aux expériences et aux visions de l'aménagement des urbanistes non formés qui ont été interviewés.

I. L'exploration des visions du monde

On rappelle que, de par la philosophie constructiviste, l'homme est considéré dans l'approche de Palo Alto comme un être compétent, respectable, unique, libre et responsable de ses constructions du monde.

Nous verrons, dans cette partie, que cette posture se décline dans la pratique de la conduite de projet en aménagement de Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS, par le concept de ne pas imposer sa vision du monde mais plutôt de travailler avec celle des acteurs du projet ; et ce quelle que soit leur place au sein du projet.

Cette manière d'envisager la conduite de projet sera également confrontée aux pratiques des urbanistes non formés qui ont été interrogés : Explorent-ils les visions du monde des acteurs ? Si oui, comment ? Ont-ils tendance à imposer leurs propres convictions ? Travaillent-ils réellement avec les autres acteurs ou ces derniers sont-ils uniquement consultés ? Considèrent-ils que tous les acteurs doivent être pris en considération ? Si oui, comment cela se concrétise-t-il ?

A. Ne pas imposer sa vision du monde mais plutôt faire avec celle des autres

L'approche de Palo Alto est donc très respectueuse de la « vision du monde » des individus. Cette notion se décline à deux niveaux :

- 1^{er} niveau : on accepte la vision du monde de l'autre et on ne cherche pas à imposer la sienne ;
- 2^{ème} niveau : on prend en compte la vision du monde de l'autre. Non seulement, on la respecte mais on choisit également d'en tenir compte, de travailler avec elle.

Ne pas imposer sa vision du monde à l'autre

Ne pas imposer sa vision du monde à l'autre, c'est ne pas exercer d'influence sur la personne interrogée et donc éviter de réduire le champ des réponses possibles. La notion de question ouverte/fermée n'est pas pertinente. Ce qui importe c'est de ne pas charger la question d'implicite pour pousser la réflexion sans orientation pré définie. Finalement, ne pas imposer sa vision commence par exclure tout implicite dans le questionnement de la vision du monde de l'autre.

Ne pas imposer sa vision lorsqu'on questionne une personne sur ses constructions de la réalité est un travail particulièrement difficile. Les personnes, en formation à l'approche de Palo Alto, pour la deuxième fois admettaient n'être « *jamais anthropologue à 100%* » : « *On a toujours tendance à plaquer sa vision du monde* ». Il convient notamment d'éviter les questions factuelles, au demeurant rassurantes puisqu'elles favorisent l'expression de l'autre, mais qui sont souvent inefficaces car trop souvent orientées.

Cette posture basse est d'autant plus difficile à tenir que contrairement à un psychothérapeute, l'urbaniste est déjà à l'intérieur du système d'acteurs du projet. Selon Sabine GUITEL, être à la fois dans le système pour donner des informations en tant qu'expert et en dehors, « en méta-position » pour poser des questions sans orientation demande beaucoup d'énergie. « *Il est particulièrement difficile de concilier ces deux positions et on risque alors d'être submergé* ».

De plus, les personnes en formation à l'approche nous faisaient remarquer que l'ambiguïté ou le décalage entre le rôle d'expert et la position d'anthropologue n'est pas toujours facile à tenir puisqu'on peut alors risquer d'être décrédibilisé par l'autre. En effet, on ne s'impose pas et donc l'équilibre du rapport de force est moins en faveur de l'urbaniste. Néanmoins, il semblerait que ce risque soit plutôt limité. Selon Valérie CHAROLLAIS, « *les gens sentent que le questionnement est différent* ». En posture basse d'anthropologue, on ne s'énerve pas et les personnes interrogées apprécient en général d'être écoutées.

Compte tenu des difficultés énoncées ci-dessus dans le questionnement anthropologique de la vision du monde des autres, on comprend mieux l'intérêt de pouvoir s'appuyer sur les questions-type du modèle de Palo Alto (voir l'état de l'art en première partie).

Même si rester en posture basse d'anthropologue est compliqué, les personnes en formation à l'approche de Palo Alto nous confiaient que cette dernière leur avait permis justement de « prendre conscience d'imposer leur vision du monde à l'autre ». L'approche de Palo Alto a même aidé certains d'entre eux à prendre du recul quand leurs propres convictions se sont retrouvées opposées à la vision de leurs interlocuteurs. Une personne, en formation à Paris, a d'ailleurs témoigné avoir expérimenté ce concept de respect de la vision de l'autre. Cela lui avait parfois permis d'arrêter de perdre de l'énergie à vouloir changer la vision de l'autre plutôt que de l'accepter.

Prendre en compte, travailler avec la vision du monde de l'autre

Avec l'approche de Palo Alto, on ne se contente pas d'explorer la vision du monde l'autre mais on la prend en compte, on travaille avec. Sabine GUITEL nous confiait d'ailleurs que l'approche de Palo Alto lui a montré qu'« *il est beaucoup plus enrichissant de travailler avec la vision des autres plutôt qu'imposer simplement la sienne* ». Finalement, c'est se poser la question : « *comment la vision du monde de chacun peut apporter au projet ?* ». La vision des uns et des autres devient alors un élément supplémentaire du projet sur lequel on peut s'appuyer. On ne se contente pas d'explorer les visions du monde, on en tient compte et surtout on fait avec.

On retrouve ici toute la réflexion, abordée dans la première hypothèse, sur l'intérêt d'accompagner, de travailler avec l'autre plutôt que de produire soi-même, fort de nos compétences d'expert en urbanisme.

B. La vision du monde : une notion plus ou moins admise par les urbanistes non formés interrogés

Les personnes non formées à l'approche de Palo Alto remplacent généralement le terme de « vision du monde » par celui de « vision du projet ». Pour elles, la vision du monde d'un acteur revient à la manière dont il visualise le projet d'aménagement.

Lorsqu'on leur demande s'ils explorent la vision du monde des acteurs d'un projet, les urbanistes interrogés répondent tous par l'affirmatif. Néanmoins, on s'aperçoit ensuite qu'ils adhèrent plus ou moins à cette idée et certains admettent d'ailleurs ne pas toujours faire cette exploration de manière approfondie.

Elisabeth RICHEZ semble accorder beaucoup d'importance à la vision du monde des acteurs. Pour elle, l'exploration des visions du projet se fait automatiquement lorsqu'elle demande aux acteurs s'il y a des projets qui sont en cours et ce qu'ils en pensent. Elle travaille beaucoup avec les acteurs pour identifier d'autres possibles. Pour elle, la vision du projet des acteurs du territoire est essentielle : « *On a toujours notre retour d'expérience mais c'est mieux si ça vient du territoire. Au début j'étais un peu trop directive et pas adaptée au territoire. Aujourd'hui on part de ce qu'on veut mettre en place et on cherche des solutions vraiment adaptées au territoire* ». Elisabeth RICHEZ est également assez sensible à l'idée de ne pas imposer sa vision du monde : « *Quelque chose marche très bien, c'est les visites d'opérations hors territoire avec des élus et des habitants. Ils essaient de se faire leurs propres opinions. On a des idées préconçues mais notre rôle ce n'est pas d'imposer les idées qu'on a mais de*

montrer des choses ». Comme Sabine GUITEL, Elisabeth RICHEZ trouve que travailler avec les acteurs sur les projets est plus enrichissant : « *Il faut rester ouvert car en discutant avec les acteurs, il peut y avoir une idée à laquelle on n'avait pas pensé. Quand on va réunir deux acteurs une troisième chose peut ressortir* ».

Pour Cathy SAVOUREY, explorer la vision du projet des acteurs est le point de départ du projet. Les premières questions qu'elle pose sont : « *Qu'est-ce que vous vous avez envie de faire ? Quelles sont vos priorités ? Quel est votre projet ?* ». Dans son exploration, elle ne se contente pas des dires de la personne en face d'elle : « *Il est important encore de voir la manière dont les acteurs fonctionnent. Sont-ils synthétiques ou ont-ils besoin de détails ? Quel est leur langage ?* ». Cathy SAVOUREY accorde également beaucoup d'importance à la dimension politique du projet dans sa manière de le conduire : « *Il est important de décrypter de quel parti sont les acteurs mais surtout dans quelle mouvance ils se positionnent. Il existe souvent des mouvances très contrastées au sein d'un même parti politique. Il faut également analyser leurs positions idéologiques. Par exemple, il peut être intéressant de savoir si un acteur est plutôt orienté vers des services publics forts [comme Jean-Luc MELENCHON par exemple] ou une délégation de ces derniers [comme Dominique STRAUSS-KAHN]* ».

Eric BOULAY, certainement grâce à sa formation de sociologue et d'anthropologue, utilise le terme de « *dispositif de représentation sociale* » pour parler de la vision du monde d'un acteur. Selon lui, les interactions entre les acteurs sont une question clé en aménagement et sont liées à ces dispositifs de représentation sociale : « *On est dans des logiques anthropologiques variées* ». Il donne notamment l'exemple, d'une commune en zonage RNU (Règlement National d'Urbanisme) qui ne peut pas donner de permis de construire. Comme elle est en zone inondable et possède un patrimoine important, il y a beaucoup de permis de construire qui sont refusés. L'ADAC 37 d'Eric BOULAY a alors proposé de travailler sur une plateforme commune entre Etat, collectivités et citoyens pour définir des zones urbanisables. Cependant, il est vite ressorti que deux stratégies s'opposaient à l'intérieur du conseil municipal : Certains voulaient développer la commune pour éviter qu'elle ne meure tandis que d'autres souhaitaient préserver le cadre de vie du village ancien et ne pas l'altérer avec de nouvelles constructions. Deux visions du monde se retrouvent alors face à face : Celle des citoyens soucieux de la plastique de l'environnement et celle des gens originaires de la commune qui veulent investir pour ne pas que le village dépérisse. Selon Eric BOULAY, « *en aménagement, on va agir sur des problèmes de représentations* ».

Par exemple, Jérôme BARATIER essaie systématiquement dans ses missions à l'ATU « *de faire parler les acteurs de la manière dont ils vivent et ils se projettent dans le territoire. On les confronte à la réalité, on cherche à savoir quelle vision ils ont de leurs communes* ». La projection est un outil préconisé dans l'approche de Palo Alto très intéressant pour explorer les visions du monde. L'exemple de la révision du PLU à La Riche où Jérôme BARATIER a demandé aux élus : « *la Riche en 2040, pour vous c'est quoi ?* » tend d'ailleurs à le démontrer. Ainsi, les sujets et axes du projet à aborder ont pu être identifiés. « *Nous avons essayé de déterminer leurs croyances, leur vision de leur commune* ». Pour lui, c'est en faisant parler les acteurs sur leur vision du projet de territoire qu'on peut faire émerger les enjeux stratégiques. François ROUMET semble avoir un point de vue assez similaire à celui de Jérôme BARATIER puisque selon lui, « *il faut toujours se demander quels sont leurs points de vue sur le projet y compris à long terme. On est toujours dans une conduite de projet collective* ».

Franck TESSIER, quant à lui, considère que « *le ressenti ce n'est pas appréciable* » et adhère peu à cette idée d'explorer dans le détail la vision du monde des acteurs. Selon lui, c'est surtout lors de la réunion de lancement qu'on cherche à voir les non-dits du projet et c'est pourquoi elle doit être la plus large possible. Il juge que cette démarche prend beaucoup de temps, ce dont il ne dispose que très rarement dans ses missions.

Dernière remarque ici, contrairement aux psychothérapeutes dans l'approche de Palo Alto, il semblerait que les urbanistes que nous avons interrogés s'intéressent au passé, à l'histoire des acteurs politiques. Eric BOULAY regarde : « *Qui est le politique ? Quelle est son histoire ?* ». De même, Cathy SAVOUREY se soucie du parcours des acteurs et de leurs engagements passés.

C. Faire avec TOUTES les visions du monde, et notamment celles des habitants

Nous avons vu précédemment qu'appliquer l'approche de Palo Alto ce n'est pas seulement explorer les visions de monde mais c'est encore et surtout les prendre en compte et faire avec. Palo Alto c'est également respecter la vision du monde de tous les acteurs du projet ; et ce, quelles que soient leur personnalité, leurs compétences, leur expérience, etc.

Nous avons vu avec le « qui me demande quoi ? » qu'on s'attache dans l'approche, dans Palo Alto, à relever les interactions « qui ne marchent pas » pour faire avancer le projet ; et ce, de manière récurrente tout au long du projet. Lorsqu'une boucle est identifiée, il convient alors d'explorer dans le détail les visions du monde des protagonistes.

On peut alors se demander si les urbanistes, formés à l'approche de Palo Alto comme les non formés, tiennent réellement compte des visions du monde des acteurs, concernés par les interactions bloquées, quels qu'ils soient. Et si oui, comment les divergences entre les visions de chacun sont-elles traitées pour converger vers la vision collective du projet ?

Il n'y a pas de construction du monde meilleure qu'une autre

Avec l'approche de Palo Alto, on accepte et on respecte toutes les visions du monde. La philosophie constructiviste est extrêmement importante ici dans la mesure où on est dans l'idée : « ma construction du monde n'est pas meilleure ou plus juste que celle de l'autre ». On n'exclut personne. Valérie CHAROLLAIS disait notamment : « **La vision du monde, chacun a la sienne** ». Respecter de la même manière tous les acteurs du projet, c'est aller vers une meilleure acceptation de celui-ci.

Néanmoins, il existe des niveaux hiérarchiques dans le système d'acteurs qu'il convient de ne pas ignorer. Autant le respect de tous doit être de mise. Pour autant l'égalité des acteurs est un leurre. Les décisions sur le projet ne sont pas le résultat d'un vote à la majorité entre tous les acteurs et c'est généralement le Maire qui décide en définitive. Il s'agit plutôt, dans l'approche de Palo Alto, d'aller vers un rééquilibrage des poids des éléments du système d'acteurs ; où « la hiérarchie habituelle »

est atténuée. Nous verrons notamment dans la troisième hypothèse, que ce rééquilibrage est difficile à mettre en place et que ça prend un temps certain (exemple des Îles Noires).

Eric BOULAY semble d'ailleurs totalement en accord avec cette idée d'égalité des visions du monde :
« La force d'un expert c'est sa compétence technique mais c'est aussi avant tout sa capacité à ne pas prendre le pas sur d'autres points de vue. On prend tous les points de vue à égalité. Le point de vue d'un non spécialiste vaut autant que le point de vue d'un expert. Si on veut faire du projet, il faut prendre en compte les représentations de tous et faire en sorte que ce ne soit pas le point de vue d'un expert qui l'emporte ».

La prise en compte nouvelle de la vision du monde des habitants

Le respect des opinions de toutes les personnes qui gravitent autour des projets d'aménagement et plus spécifiquement celles des habitants est nécessaire. En urbanisme, les projets touchent généralement les habitants. Ils sont un acteur du système à prendre en compte mais pas toujours de la même façon. La prise en compte plus ou moins forte de la vision du monde des habitants dépendra en effet de leur implication dans les interactions mises en évidence à chaque moment, à chaque situation du projet.

Par exemple, sur les cas du Vercors ou aux Andelys, le travail avec les habitants demandé au début de la commande a été repoussé. En effet, les habitants n'étaient pas concernés par la boucle CDC du plateau du Vercors / Etat autour de la démarche de collectivisation de la planification territoriale, sur les thématiques du tourisme et de l'habitat notamment. De même, l'interaction bloquante entre l'Office HLM et les clients potentiels pour résoudre le problème de vacance ne concernait pas directement les habitants, déjà installés dans les Tours du Levant. Il valait mieux dans ce dernier cas, se concentrer sur la vision du monde de l'Office HLM.

En revanche, à Rechèvres et aux Îles Noires, ce travail avec les habitants était au cœur du projet. Dans les deux cas, c'était bien l'interaction entre élus et habitants qui posait problème. Avec l'approche de Palo Alto, on choisit alors de respecter autant la vision du monde des élus que celle des habitants. On se dit que chacun d'entre eux a d'excellentes raisons de faire ce qu'il fait. Avec cette manière de voir les acteurs, on rééquilibre la relation entre habitants et experts, élus, etc. On choisit d'éviter d'avoir des laissés-pour-compte.

Avec l'approche de Palo Alto, on va donc au-delà de la seule acceptation du projet par les habitants lorsqu'ils sont concernés. Ces derniers sont respectés, écoutés et finalement ils participent et s'approprient le projet. Cet aspect de l'application de l'approche de Palo Alto est d'autant plus intéressant qu'il semblerait qu'on aille vers une implication nouvelle des usagers dans les projets d'aménagement et par conséquent, les habitants devraient être de plus en plus concernés par « les boucles qui ne marchent pas ». La société civile a un poids de plus en plus important et est de mieux en mieux formée. Il y a de plus en plus de contentieux en aménagement.

Les urbanistes non formés que nous avons interrogés semblent, pour la plupart, être d'accord avec cette idée d'associer réellement les habitants dans les projets, lorsqu'ils sont concernés et

concourent au blocage d'une situation. Néanmoins, l'ampleur de l'implication des habitants dans leurs pratiques de la conduite de projets varie selon les personnes.

Pour Jérôme BARATIER, les habitants souhaitent être impliqués davantage : *« Aujourd'hui les gens veulent conduire le train aussi. Bien des initiatives ne sont plus initiées par la puissance publique »*.

Cathy SAVOUREY pense également que les habitants constituent un acteur qui a de plus en plus de pouvoir dans les projets d'aménagement : *« L'habitant était au moins un usager avant, c'est un acteur aujourd'hui. L'urbaniste ne peut plus se positionner en expert unique avec l'arrivée de nouveaux acteurs ; tels que les citoyens qui sont de mieux en mieux informés grâce à internet. Ces nouveaux acteurs vont générer de nouveaux conflits puisque leur légitimité n'est pas reconnue par les institutionnels. Il va y avoir dans le futur plus de contrepouvoirs avec l'élévation du niveau d'étude de la population. Il va donc falloir se diriger vers de la co-conception. Aujourd'hui ces acteurs ne sont pas considérés comme légitimes par les experts »*.

Pour Elisabeth RICHEZ, l' élu a un poids prépondérant dans la vision du projet mais n'est pas le seul à la définir pour autant : *« L'objectif c'est de trouver quelque chose qui aille dans la grande direction de l' élu »*. Elle soulève un autre élément : les habitants, s'ils sont impliqués, peuvent améliorer considérablement la qualité d'un projet : *« Il faut rester ouvert car en discutant avec les acteurs il peut y avoir une idée à laquelle on n'avait pas pensé »*. De plus, lorsque l'idée vient des usagers ou qu'ils ont participé à son émergence, l'appropriation du projet et donc l'après-projet sont généralement bien meilleurs. Elisabeth RICHEZ donne notamment l'exemple d'habitants qui étaient pour la phyto-épuration, leur implication a rassuré les élus ce qui a permis au projet d'aller plus loin. Enfin, il semble clair qu'elle intègre réellement les habitants dans sa manière de conduire les projets en aménagement : *« Je n'ai jamais été dans la situation où les élus m'ont donné carte blanche avec les habitants pour construire quelque chose. Je fais toujours des réunions avec les habitants même quand ce n'était pas proposé dans les cahiers des charges parce que je pense que ça apporte quelque chose. Pour moi les habitants c'est un partenaire à part entière. Les habitants ça peut être les associations mais aussi monsieur tout le monde. C'est rarement monsieur tout le monde car il faut quand même qu'ils soient intéressés et aient le temps »*. Enfin, elle pense que cette notion de respect des visions du monde de chacun pourrait apporter de façon significative aux projets en aménagement : *« La contribution des habitants pourrait être approfondie grâce à cette approche. On pourrait aller grâce à cette méthode dans la co-construction »*.

La vision du monde d'un acteur pluriel est plus que celle de l' « acteur leader »

Autre élément, cette notion de respect de toutes les visions du monde implique de ne pas se contenter de la vision du monde d'une seule personne pour représenter la vision d'un type d'acteurs. Par exemple, la vision du monde du Maire d'une Commune n'est pas égale à la vision du monde du Conseil Municipal et les relations entre les visions des élus doivent être prises en compte. Lors de la Conférence sur l'intervention systémique brève de Palo Alto de la Société Française de Coaching en 2005, Irène BOUAZIZ annonçait d'ailleurs que la vision du monde d'une équipe, *« c'est à la fois la somme des visions individuelles et la vision commune. C'est un sacré boulot »*.

Jérôme BARATIER partage complètement cette idée puisque qu'il nous confiait en entretien que « *Le commanditaire ne devrait pas choisir seul les solutions. Il y a une légitimité politique, pour autant, on ne peut plus décider seul. Un commanditaire doit créer des alliances envers un projet. Le face à face entre l'élu et son service ne reflète pas la complexité du système d'acteurs. Un projet c'est toujours une synthèse. Plus il y a de contribution, meilleur est le projet. Il faut aller vers une collectivisation au sein des Conseils Municipaux.* ». Pour illustrer son propos, il donnait ensuite l'exemple du quartier d'Antigone à Montpellier qui, selon lui, n'est pas vivant et « *est le reflet de la politique d'un seul homme. C'est un modèle passéiste de faire la ville, trop homogène, trop hybride* ». Eric BOULAY rappelait également : « *Il ne faut pas oublier que la démocratie c'est le vote à la majorité* ».

Enfin, respecter les visions du monde de tout le monde n'est pas toujours évident, surtout lorsqu'elles sont très éloignées de nos propres constructions, de nos propres convictions. Sabine GUITEL nous disait notamment qu' « *on s'expose toutefois en utilisant l'approche de Palo Alto car on choisit alors de travailler AVEC les gens. Des visions du monde sont parfois difficiles à accepter* ». Valérie CHAROLLAIS nous donnait également l'exemple de ses difficultés à accepter qu'une personne soit fondamentalement contre la concertation. Elle considère que refuser la concertation c'est ne pas être démocratique et va à l'opposé de ses valeurs.

Conclusion

La notion de vision du monde semble, à première vue, facilement admise par les urbanistes, non formés ayant été interrogés, puisqu'ils utilisent pour la plupart le terme de « vision du projet » des acteurs. Toutefois, l'idée de différencier les faits des idées paraît plutôt nouvelle. Seul Eric BOULAY s'en est rapproché avec la notion de « dispositifs de représentations sociales ». La distinction entre les deux ordres de la réalité du constructivisme pourrait donc offrir un éclairage nouveau, sur la manière dont les acteurs visualisent un projet en aménagement, pour les urbanistes non formés que nous avons rencontrés.

L'approche de Palo Alto est réellement basée sur l'idée de respect de la vision du monde de l'autre. Une première déclinaison de cette attitude dans la pratique de l'approche est de ne pas imposer sa vision du monde. En effet, aucune construction n'est meilleure ou plus juste qu'une autre. Ne pas imposer sa propre vision dans la relation avec l'autre permet d'éviter de réduire le champ des apports, des réponses possibles de ce dernier. Ainsi, la conduite de projet de l'urbaniste s'en retrouve plus efficace dans la mesure où on ne prive pas d'informations, d'idées qui pourraient s'avérer utiles pour faire avancer le projet. Les observations des personnes qui étaient en formation à l'approche à Paris en décembre 2012 tendent à montrer que cette posture est nouvelle en aménagement. Certains admettaient s'être rendu compte qu'ils imposaient leur vision de l'aménagement aux autres et avouaient avoir de grandes difficultés à ne pas laisser transparaître leurs convictions dans les discussions avec les différents acteurs malgré cette prise de conscience. On peut donc se questionner, quant à l'applicabilité de ne pas imposer sa vision, selon la faculté des personnes à se convaincre que leur vision n'est pas meilleure que celle des autres ; d'autant plus que la formulation d'un questionnement anthropologique sans implicite est difficile mentalement et demande beaucoup d'énergie.

Deuxième déclinaison, on ne se contente pas dans l'approche de Palo Alto d'explorer la vision du monde de l'autre mais on en tient compte, on fait avec. En effet, chaque personne est respectable et compétente. Cette méthode de conduite de projet où on travaille avec les acteurs est plus efficace, plus enrichissante également. On se rapproche alors d'une démarche de co-construction et on en améliore l'acceptation et même l'appropriation. L'idée ne semble pas nouvelle pour les urbanistes, non formés interrogés, même s'il semblerait lorsqu'on se penche sur la prise en compte réelle des acteurs que le degré d'application de cette prise en compte varie selon les personnes.

Dernière déclinaison de l'approche de Palo Alto, quant au respect de toutes les visions du monde de chacun, chaque acteur concerné par une interaction, mise en évidence dans le projet, doit être prise en compte, quel qu'il soit. Il n'y a pas de construction meilleure qu'une autre mais simplement des constructions qui marchent ou pas selon les objectifs poursuivis. Considérer toutes les visions, c'est s'assurer de « ne laisser personne en route » parmi les acteurs impliqués dans l'avancement du projet ; ce qui permet de diminuer les résistances au changement et d'améliorer l'acceptation générale du projet pour plus d'efficacité. Enfin, on s'aperçoit que les rapports de force entre les différents types d'acteurs (élus, habitants, experts, etc.) sont davantage équilibrés, les « laissés-pour-compte » le sont moins ; lorsqu'on compare les urbanistes interrogés qui endossent plus que d'autres cette posture.

II. La convergence de l'ensemble des visions individuelles vers une vision collective du projet

Comme nous venons de le voir, avec l'approche de Palo Alto, on respecte toutes les visions du monde de manière égale. Pour autant, cela ne signifie pas que tous les acteurs du projet doivent y être impliqués de la même manière ou qu'il est indispensable que tout le monde accepte le projet dans son intégralité ; ce qui serait utopique. Sabine GUITEL qui applique cette approche constate qu'« *il est impossible qu'un projet en aménagement soit accepté par tout le monde* » ; du fait de la multiplicité des acteurs qui ont généralement des logiques divergentes. Les visions du monde s'entrechoquent bien souvent.

C'est pourquoi Sabine GUITEL distingue deux niveaux de visions du monde à regarder : la vision collective sur le projet et les visions individuelles de chacun des acteurs du système. « *A partir des entretiens individuels, on agrège les visions de chacun pour former une vision collective. On forme ainsi une sorte de méta-plan qui représente l'intérêt collectif. Bien entendu, tout le monde ne peut être en parfait accord avec cette vision collective. Il est donc important de chercher « l'alinéa » pour que tout le monde s'y retrouve* ». En bref, il faut chercher l'intérêt collectif, chercher ce qui va rassembler pas à pas ; en combinant les logiques de chacun et en tenant compte de la hiérarchie des acteurs. Combiner les différentes visions individuelles revient également à se poser la question « qui demande quoi à qui ? ». Faire converger les visions individuelles vers une vision collective, ce n'est

pas vouloir que tout le monde pense la même chose, c'est faire en sorte que les interactions entre acteurs ne soient pas bloquées pour aller vers un projet dans l'intérêt collectif, accepté et approprié.

La vision collective sur un projet n'est alors plus uniquement la vision du projet du maître d'ouvrage mais bien l'agglomération de celles de tous les acteurs avec la mise en place d'une vision collective équilibrée (et non égalitaire) dont l'acceptation sera optimale. Enfin, Sabine GUITEL marque également la distinction entre l'intérêt général défini par la loi qui est déjà une vision du monde en soi et l'intérêt collectif qui résulte de l'ensemble des visions du monde des acteurs.

Dans la pratique, l'approche de Palo Alto aide grâce au recadrage à débloquent les divergences bloquantes entre deux visions du monde qui pourraient mettre en péril le projet ; à faire converger les différentes visions du monde individuelles vers une vision collective qui s'inscrit dans le cadre légal. Tout d'abord, l'approche enjoint l'urbaniste à différencier les faits des idées sur les faits dans l'exploration des visions du monde ; ce qui lui permet ensuite d'être capable par un recadrage de questionner, de remettre en cause les visions du monde de chacun. Expliquer, faire comprendre, questionner, remettre en cause une situation amène généralement à un recadrage de la vision du monde de l'autre puisqu'il en perçoit alors une nouvelle signification. Nous distinguerons trois manières de questionner les visions de monde des acteurs pour conduire vers cette convergence dans le cadre de projets en aménagement :

- L'explication, la formation ;
- La remise en cause des croyances ;
- La confrontation des différentes logiques, le débat.

A. Faire comprendre

L'explication pour lutter contre le frein de la complexité

Comme nous l'avons vu dans l'état de l'art, les projets en aménagement sont de plus en plus complexes. Cette complexité constitue un frein certain à l'implication des acteurs qui ne sont pas experts en aménagement ; soit « c'est trop compliqué, j'abandonne », soit « je vais me ridiculiser si je parle devant des experts ». L'urbaniste lorsqu'il s'efforce d'expliquer des éléments de contexte, les conséquences, les avantages et inconvénients des différentes alternatives possibles, grâce à ses compétences techniques et en utilisant un langage adapté, permet aux différents acteurs de mieux comprendre le projet d'aménagement dans sa globalité.

Cela a pour effet notamment d'impliquer l'autre dans la démarche de projet collectif et de s'assurer, au-delà de la compréhension, de sa capacité d'acceptation et d'appropriation de l'objet.

Pour Elisabeth RICHEZ, la formation des acteurs est essentielle si on veut qu'ils soient en capacité de s'exprimer, de s'impliquer et donc ensuite de s'approprier le projet : *« C'est important de former les gens. Ils n'ont pas le vocabulaire, les tenants et aboutissants. En les formant, il faut que les habitants voient les enjeux. Quand on donne les outils aux gens pour se former ils vont plus loin dans leur réflexion ».*

L'utilisation du langage de l'autre

Dans l'approche de Palo Alto, il est important que le recadrage soit formulé dans le langage de l'autre pour favoriser son acceptation. Adapter son langage grâce à l'observation des canaux sensoriels préférentiels et du champ lexical, des métaphores utilisées permet d'améliorer la relation avec l'autre.

Elisabeth RICHEZ insiste elle aussi sur la nécessité d'adapter son langage à l'autre pour améliorer la relation et le mettre en confiance : *« Il ne faut pas considérer que les habitants savent tout pour pouvoir participer. Sinon ils sont défavorisés parce qu'en face les partenaires connaissent parfaitement leur sujet tandis qu'eux ne maîtrisent pas le vocabulaire. Après les habitants n'osent plus parler en face d'experts ».*

Eric BOULAY pense également qu'on s'assure de l'appropriation par l'explication avec un langage adapté : *« On explique aux politiques pourquoi on exclut certaines hypothèses. On propose qu'elles soient écartées mais après il y a toujours un processus de validation. Dans le cas contraire, on ne peut pas avancer. L'explication, la pédagogie est une de nos activités. L'expert doit mobiliser un vocabulaire et une syntaxe qui soient intelligibles. On essaie de simplifier nos interventions. Je suis partisan de tout expliquer. Le choix retenu doit être explicité en toute simplicité ».*

Le besoin d'experts en aménagement pour faire comprendre

Enfin, être en capacité d'expliquer nécessite d'être compétent sur le plan de la technique. Il y a réellement besoin d'experts en aménagement pour justement « faire comprendre » aux différents acteurs du projet sa dimension technique. Valérie CHARROLAIS disait notamment que *« Les coaches ne comprennent rien à l'aménagement, ils ne sont pas bons en collectif et en aménagement. Il manque la culture, le contexte pour être pertinents. Ils ne peuvent pas comprendre la logique d'acteurs dans un processus d'aménagement ».*

Sabine GUITEL soulignait également l'extrême complexité actuelle du cadre légal en aménagement, avec un foisonnement des lois qui fait qu'il est presque impossible pour des personnes qui ne sont pas spécialisées dans l'urbanisme de s'y retrouver. Faire comprendre les intérêts mais également les paradoxes des différentes lois peut permettre aux acteurs d'être plus à même de se les approprier et d'en tenir compte dans leur implication sur un projet. Par exemple, le paradoxe entre les directives de l'Etat pour lutter contre l'étalement urbain et parallèlement les financements concédés, en faveur de la maison individuelle est un exemple éloquent. Une fois ce paradoxe explicité auprès des différents acteurs, il est plus facile ensuite d'amener des arbitrages éclairés.

B. Remettre en cause

Certaines croyances ou visions du monde peuvent parfois être très éloignées de celle du projet. Il convient alors de questionner la vision du monde de ces personnes ; qu'elles soient opposées, réticentes, interrogatrices ou partisans du projet ; en s'appuyant sur des faits qui relèvent de la

technique. L'approche de Palo Alto pourrait alors être très aidante pour remettre en cause la vision du monde de l'autre en s'assurant de ne pas la heurter pour autant.

Recadrer les différentes visions du monde des acteurs sur un projet d'aménagement semble d'ailleurs courant dans la pratique de certains des urbanistes interrogés. Le meilleur exemple est certainement Jérôme BARATIER qui considère que son travail à l'ATU consiste justement à « *remettre en cause les constructions qui sont admises comme des évidences. D'ailleurs, on peut parfois faire bouger ou réinterroger des croyances. Ce fut le cas notamment pour un élu qui pensait que le vélo était utilisé uniquement par « les cyclistes écolo ». Ses représentations des mobilités douces qui sont fausses ont été combattues par des chiffres qui montraient la forte utilisation du vélo par les étudiants à Tours notamment* ». Jérôme BARATIER considère également que les urbanistes doivent être capables de questionner leurs propres visions du monde et nous met en garde notamment contre « *la ville dense à outrance* ».

Pour ouvrir la vision de l'autre sans le heurter, il est évidemment indispensable d'avoir bien différencié les faits des idées sur les faits pour bien saisir la vision du monde de l'autre mais il faut également s'assurer que l'autre est prêt à bouger pour ne pas le forcer à changer.

Selon Valérie CHAROLLAIS, différencier les faits des idées sur les faits pour comprendre la vision du monde de l'autre est indispensable pour donner un dialogue performant et permettre la remise en cause de ses constructions de la réalité. « *Lorsqu'on effectue un diagnostic, une expertise, une analyse, il faut toujours séparer ce qui est factuel de ce qui relève de l'interprétation. On entend par factuel, l'idée d'une vision du monde partagée de tous, considérée comme irréfutable* ». Cette distinction l'aide ensuite à amener l'autre, s'il est prêt à bouger, à remettre en cause sa vision du monde, à l'assouplir tout au moins, pour lui faire comprendre et accepter la vision collective du projet : « *La vision du monde aide à comprendre dans quel univers il évolue. Si on nous demande comment accompagner dans un changement, on va utiliser des choses qu'on a comprises dans sa vision du monde. Un directeur de structure va parler de sa structure ça peut donner des éléments* ».

L'importance de ne pas heurter la vision du monde de l'autre

Les recadrages des visions du monde peuvent être particulièrement bouleversants. Il est donc indispensable qu'ils se fassent en douceur, avec tact, dans un climat favorable au changement. Si l'autre n'est pas prêt à bouger, tenter de le recadrer « frontalement » peut le braquer et il sera alors impossible de le questionner davantage.

Certains des urbanistes non formés interrogés sont pleinement conscients de l'importance de ne pas heurter la vision du monde de l'autre et de la nécessité que l'autre soit prêt à bouger.

Eric BOULAY considère en effet qu'il est important de ne pas forcer les gens à changer leur vision du monde s'ils ne sont pas prêts : « *Méfions-nous des condamnations morales que font certains experts avec la densification* ». Il pense en effet que les condamnations morales des techniciens ne font que produire un discours idéologique. « *On doit faire attention à travailler soi-même sur ses*

propres représentations ». Enfin, il donne l'exemple des personnes dont la représentation de la maison individuelle avec un grand jardin comme mode d'habiter doit être respectée.

Pour François ROUMET, il est intéressant de déterminer comment faire en sorte que les freins au projet se neutralisent tout seul. Par exemple sur un PLUi, le Président de la Communauté de Communes était très directif et ne laissait pas les autres acteurs s'exprimer quant à l'élaboration du PLUi. Finalement, les autres sont parvenus à le pousser à bouger. Mais pour que ce soit possible, il faut au préalable que le dominant soit « prêt à être client », qu'il s'attende à un déséquilibre. Souvent les gens ne sont pas prêts à changer au départ. François ROUMET a simplement cherché ici à lui faire comprendre que laisser réfléchir les autres ne lui nuit pas.

L'incidence du contexte dans le « prêt à bouger »

Le positionnement d'une personne sur le « prêt à bouger » est fonction de sa vision du monde mais également du contexte. En effet, il faut que le « prêt à bouger » soit permis par le contexte. Quelqu'un peut être complètement prêt à changer sa vision du monde sur une situation mais si le contexte ne le permet pas, rien ne se fera. Ainsi, on comprend qu'il n'est pas toujours possible de modifier la vision du monde d'une personne prête à bouger.

Prenons l'exemple d'un projet de ZAC à Mainvilliers, débuté en 2009, par Sabine GUITEL pour illustrer l'incidence du contexte dans la possibilité de faire évoluer les visions du monde. Les élus étaient prêts à bouger et leur vision du monde allait dans le sens d'une densification de la zone. Le contexte semblait a priori favorable également puisque le projet était en cohérence avec les documents réglementaires et la Commune avait la maîtrise foncière. Cependant, le niveau du marché immobilier de Mainvilliers correspondait à celui de la maison individuelle et non celui de la promotion. On s'aperçoit alors que sans le contexte favorable, le client ne peut pas bouger. Une bonne interaction entre contexte, vision du monde et prêt à bouger est indispensable. Il faut donc retravailler le trio. Sur ce cas, Sabine GUITEL a fait le choix de jouer sur l'interaction entre contexte et vision du monde par les questions « est-ce qu'on attend un changement de contexte ? » et « est-ce qu'on change la procédure ? ». En effet, on ne change pas le contexte mais par contre notre vision du contexte peut changer.

Parmi les urbanistes non formés, Cathy SAVOUREY est la seule à avoir réellement insisté sur l'importance du contexte sur un projet : « *Parfois on peut être précurseur sur un projet, un concept mais si le contexte, le jeu d'acteurs ne sont pas prêts, ça ne va pas marcher* ». Par exemple, sur un quartier d'habitat social dans les années 96-97, Mme SAVOUREY avait préconisé à un élu de démolir certaines tours de logements sociaux. Cela avait entraîné une colère noire de ce dernier qui s'efforçait depuis des années de maintenir des logements sociaux dans sa commune. Aujourd'hui les tours sont démolies. Entre-temps, le discours sur la rénovation urbaine a changé et le contexte était donc plus favorable à cette démolition. La question du timing est très importante. Il peut donc être également intéressant de regarder à quel point certaines idées sont mûries dans la tête des différents acteurs et de relever les décalages.

La remise en cause par la technique

L'expertise technique est indispensable à la convergence des visions individuelles vers une vision collective de projet. En effet, recadrer c'est montrer d'autres significations possibles d'une situation et pour que l'autre y « adhère », il faut que ces alternatives soient « crédibles » en s'appuyant sur des faits, sur de la technique.

Eric BOULAY mettait d'ailleurs l'accent sur le rôle de la technique dans la remise en cause des visions du monde : on va forcément « *agir sur des problèmes de représentations. On doit travailler par de la technique sur les représentations* ». Selon lui, « *notre rôle c'est d'amener des faits à travers la technique. Si on part sur des idées générales, des principes tout faits et non sur des faits, on se met en danger* ». On a vu avec l'exemple des cyclistes de Jérôme BARATIER que c'est par les faits que s'est opéré le recadrage.

C. Confronter

Le recadrage des visions du monde peut venir de l'urbaniste, comme vu précédemment, mais peut également provenir des autres acteurs. En rassemblant les acteurs et en instaurant le débat, on crée une scène où les différentes visions du monde peuvent s'entrechoquer, se confronter. Rassembler les différents acteurs avec des mises en situation pour que chacun s'écoute et se mette à la place de l'autre entraîne bien souvent des recadrages, favorise la tolérance des différentes visions du monde par les acteurs et ainsi la convergence vers une vision collective du projet.

Rassembler pour converger

Réunir les acteurs peut permettre de faire ressortir des intérêts communs. Surtout lorsque les acteurs n'ont pas le même pouvoir hiérarchique sur un projet, Elisabeth RICHEZ conseille de « *mettre les acteurs dans la même pièce pour voir si on va balancer d'un côté ou de l'autre. On ne sait pas ce qui va en sortir. Les divergences seront mises sur la place publique et on va voir comment ça balance. Si un acteur propose quelque chose et que l' élu est intéressé on va essayer de faire des réunions complémentaires* ». Elisabeth RICHEZ s'efforce en effet de rassembler les élus et les habitants dans ses missions d'élaboration de PLU et de ZAC : « *On ne sépare pas, au sein d'une même réunion, habitants et élus en dehors du stade de la validation où seuls les élus sont présents. Mais le truc pour que ça marche c'est de les rassembler. Au début on cadre en disant que l'objectif c'est l'intérêt public, l'objectif c'est le territoire* ».

Pour elle, l'exemple suivant illustre bien la capacité des habitants à recadrer la vision du monde d'un élu : « *Une commune voulait lancer son PLU en révision parce que les élus voulaient mettre en place une nouvelle zone d'activité. Les élus ne s'intéressaient pas à l'habitat dans un PLU et c'est le contraire qui s'est passé à la fin et la zone d'activité prévue a sauté. Ça a été un choix d'élus, on ne l'a pas forcé. Il a pris cette décision parce qu'il a senti que ça ne passerait pas auprès des habitants. Il aurait aussi pu juger de faire cette zone d'activité parce qu'il avait été élu notamment à cette fin. Je pense qu'il ne s'attendait pas du tout à ces conséquences quand on a lancé la concertation* ».

Chacun se met à la place de l'autre

La mise en situation est un des outils qui figurent dans l'approche de Palo Alto pour recadrer les visions du monde. Cette technique peut s'avérer particulièrement efficace pour que chacun des acteurs comprennent et acceptent la vision du monde des autres.

Prenons un exemple de mise en situation qui aurait pu être mise en place dans le cas du plateau du Vercors et que Sabine GUITEL utilise dans ses formations à l'approche : « Un agriculteur rencontre un maire et son adjoint à l'occasion de la révision du PLU. Il prépare sa succession. Il sollicite la transformation de 5 ha de zone agricole en zone constructible, situés un peu à l'écart du bourg. Il souhaite en faire un lotissement pour distribuer les lots à ses enfants. L'agriculteur et le maire sont cousins ». Réunir le Maire, son adjoint, deux membres du bureau d'étude en charge du PLU, deux représentants du PNR et deux représentants de la DDT pourrait beaucoup apporter aux uns et aux autres dans leur compréhension des différentes visions du monde ; notamment autour de la relation entre intérêt particulier et intérêt collectif.

On précise toutefois que parfois les conflits ne peuvent pas être résolus et que rassembler des acteurs s'ils n'ont aucune volonté de coopérer ne donnerait aucun résultat. L'exemple de Cathy SAVOUREY, au Burkina Faso, avec l'antagonisme entre le Maire et le Roi du village de Tankodogo montre bien l'incapacité parfois des acteurs à « converger » sur quoi que ce soit. Le Maire, qui représente le pouvoir administratif, et le Roi, qui représente le pouvoir coutumier et est très influent dans le village, sont fortement opposés à toute idée de coopération. Ces deux personnes sont de deux ethnies différentes et ont également deux égos surdimensionnés qui se font face. Cette rivalité a tendance à faire couler les projets. Le Maire a fait construire il y a quelques années un nouveau marché mais aucun commerçant ne s'y est installé depuis car le Roi les a menacé (quitter le marché reviendra à bafouer l'esprit de son défunt père, très respecté). Pour pallier cette situation bloquante, Cathy SAVOUREY a suggéré au Maire de monter un Comité de Pilotage où le Roi serait invité. Elle espérait ainsi qu'impliquer le Roi, le laisser s'exprimer permettrait de désamorcer la situation, de la débloquer. Malheureusement, le Roi a choisi de ne pas s'impliquer dans le projet et la manœuvre a échoué. Parfois, les acteurs ne veulent pas coopérer.

Cathy SAVOUREY faisait également remarquer que la difficulté des acteurs à se remettre en cause, surtout lorsqu'ils sont directement impliqués : « *Le plus difficile pour un individu c'est de reconnaître qu'il s'est trompé. L'être humain peut être de mauvaise foi. On est beaucoup dans des jeux de pouvoir et on a peur de perdre en crédibilité : « peur de perdre la face ». (...) Moins on est impliqué, plus c'est facile de changer* ».

S'appuyer sur les éléments moteurs

Compte tenu de ce qui vient d'être dit, on comprend bien tout l'intérêt de s'appuyer sur les éléments moteurs du projet, ceux qui sont prêts à le faire avancer, au moment de rassembler, de confronter les visions du monde individuelles.

L'approche de Palo Alto peut aider les urbanistes dans la conduite de projet en aménagement dans le sens où elle permet de repérer les acteurs qui sont demandeurs du changement du projet. Pour ce faire, les notions de client et de vision du monde doivent être combinées. Il s'agit en effet de repérer les éléments qui ont une vision du monde en accord avec la vision collective du projet et qui sont prêts à agir sur eux-mêmes pour bousculer la situation initiale. Grâce à l'approche, on s'appuie sur les acteurs qu'on peut bouger et non sur ceux qui sont demandeurs d'un changement des autres et qui ne font que freiner le projet. Une personne en formation à l'approche disait d'ailleurs que l'approche l'avait aidée « à mieux repérer les demandeurs de changement des autres mais pas d'eux-mêmes et à utiliser la recherche du levier qui fait avancer ». En bref, Sabine GUITEL nous confiait qu'avec Palo Alto, « *on fait ressortir les éléments sur lesquels bâtir* » ; autrement dit « les clients du projet ».

Sabine GUITEL insistait sur l'importance de l'étape d'exploration des visions du monde en amont de la sélection des éléments sur lesquels s'appuyer. Par son questionnement stratégique, Palo Alto aide à « *mettre à plat tous les acteurs, à construire une carte des visions du monde de chacun* » et à avoir « *une meilleure compréhension de la personne en face* » pour ensuite dégager les éléments sur lesquels bâtir.

Repérer ces éléments stratégiques est difficile en aménagement. François ROUMET comparait notamment le jeu d'acteurs à un jeu de tarot dans le sens où au départ on ne se sait pas avec qui on est. La dimension collective de l'Aménagement rend difficile la recherche des clients du changement. La tâche est également d'autant plus complexe que le client n'est pas toujours le responsable hiérarchique et qu'on vient de voir qu'un client ne se caractérise pas uniquement par sa volonté de changer. Sa vision du monde et le contexte doivent également aller dans ce sens.

Une personne en formation à l'approche disait : « *Déterminer qui sont les clients, qui sont ceux sur qui on peut compter, qui sont ceux qui sont prêts à bouger, c'est le cœur du métier d'urbaniste* ». L'approche de Palo Alto pourrait réellement apporter à ce niveau-là : « *Palo Alto est plus rapide, plus efficace qu'une autre méthode de conduite de projet puisqu'elle permet de trier les informations, de dé-complexifier les situations* » (GUITEL).

La technique pour fixer le « socle » du débat

Enfin, l'urbaniste et ses compétences techniques d'experts sont indispensables pour que le débat soit efficace. Elisabeth RICHEZ disait par exemple : « *On doit apporter du matériel pour qu'ils se mettent à parler et arrivent à proposer* ». Pour Eric BOULAY également, le débat doit absolument être basé sur de la technique : « *Le débat, c'est notre boulot de le préparer. Si on instaurait un débat uniquement sur des représentations, on ne ferait plus rien. A un moment il faut de la production pour permettre de cristalliser un débat* ».

Conclusion

Il semble impossible de satisfaire tout le monde sur un projet en aménagement tellement il existe de logiques divergentes. L'objectif poursuivi par Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS dans leur

application de l'approche de Palo Alto en conduite de projet d'aménagement consiste plutôt à agréger au mieux les visions individuelles des acteurs vers une vision collective pour une acceptation optimale ; qui constitue davantage que la vision du duo MOA/MOE. Elles s'attachent pas à pas à combiner les visions du monde divergentes à chaque interaction bloquante pour débloquent le système ; de manière récurrente tout au long du projet. On remarque bien ici tout l'intérêt nouveau de faire le tri des éléments, des informations stratégiques ; grâce notamment des questions « qui me demande quoi ? » et « qui demande quoi à qui ? » et à l'exploration des visions du monde ; pour repérer les interactions qui ne marchent pas.

Trois manières de faire converger les visions individuelles ont été identifiées et pour chacune d'entre elles, l'approche de Palo Alto pourrait être aidante ; améliorant ainsi l'acceptation du projet et donc l'efficacité de la conduite.

Tout d'abord, faire comprendre permet de lutter contre la grande complexité des projets en aménagement qui constitue un frein certain à la participation des acteurs « non spécialistes ». L'approche de Palo Alto pourrait jouer un rôle pour justifier grâce à sa philosophie constructiviste l'idée que chacun des acteurs « mérite » qu'on prenne le temps de lui expliquer les différents choix, alternatives et éléments de contexte du projet pour qu'il puisse s'impliquer (l'homme est compétent). Elle aide également dans la relation avec l'autre avec l'adaptation du langage. Ces incidences de l'approche sur la conduite de projet semblent nouvelles pour les urbanistes non formés interrogés. Sur le plan de l'applicabilité, on dirait que seule la motivation de l'urbaniste entre en jeu.

Ensuite, remettre en cause les visions qui sont écartées de celle du projet et n'ont pas de « justification » rationnelle par un recadrage pourrait aider à éviter que ces personnes ne nuisent à l'avancement du projet et s'assurer de leur acceptation de ce dernier. L'approche pourrait aider par son questionnement-guide notamment pour comprendre la vision du monde de l'autre et permettre alors l'utilisation de l'outil qu'est le recadrage sans la heurter. Ainsi, on ne « braque » pas l'autre, on réduit l'opposition et on améliore l'efficacité de la conduite de projet. Cette manière de concevoir le recadrage avec la notion de vision du monde et l'intégration du prêt à bouger et du contexte semble nouvelle pour les urbanistes non formés et pourrait réellement leur apporter dans leurs pratiques. Toutefois, l'applicabilité sur ce point paraît délicate compte tenu de la difficulté à cerner la vision de l'autre et à changer de cadre face aux résistances homéostatiques des acteurs.

Après l'outil du recadrage de l'approche de Palo Alto, c'est celui de la mise en situation qui pourrait apporter puisque confronter les visions, instaurer le débat constituent la dernière façon de les faire converger que nous avons relevées. L'approche pourrait également servir ici dans la mesure où elle aide l'urbaniste à dé-complexifier le contexte du projet pour ensuite relever les éléments sur lesquels bâtir. Ces derniers peuvent en effet s'avérer très utiles pour faire avancer le débat et le projet en général.

Cette manière de combiner, d'adapter pas à pas les visions du monde individuelles divergentes ; grâce à des recadrages successifs qui ne heurte pas l'autre, le respecte ; nous semble la marque d'une conduite de projet écologique. On respecte le système d'acteurs avec ses éléments et ses interactions. On ne le force pas et il n'y a pas d'intervention brutale. L'urbaniste se contente d'interventions minimales là où le système est bloqué puis on le laisse bouger, s'adapter pour retrouver un nouvel équilibre homéostatique.

Enfin, on remarquera que l'application de l'approche de Palo Alto demande bel et bien de la technique en aménagement. Le rôle d'expert de l'urbaniste est indispensable ; que ce soit :

- Pour expliquer le contexte du projet, les conséquences d'un choix sur le territoire, etc. ;
- Pour démonter les croyances qui n'ont pas de fondements rationnels par des faits qui relèvent de la technique ;
- Pour poser les bases du débat et ainsi le rendre plus efficace.

III. Résoudre des problèmes de type Palo Alto

Dans cette troisième et dernière partie, nous définirons clairement en quoi consiste « un problème de type Palo Alto » et ce qui le différencie des autres situations de blocage que l'urbaniste pourrait rencontrer dans sa pratique de la conduite de projet en aménagement. Ensuite, nous regarderons si les urbanistes non formés ont rencontré ce genre de problème ; et si oui, comment ils les ont résolus. Enfin, nous détaillerons et analyserons quelques exemples d'application de Sabine GUITEL et/ou Valérie CHARROLAIS sur des cas concrets.

A. Le problème de type Palo Alto

Avant d'aborder la résolution de problèmes de type Palo Alto en aménagement, voici quelques rappels issus de l'état de l'art :

Un problème est « *une difficulté qui se présente de façon récurrente et qui persiste malgré tout ce qu'on tente de faire pour la résoudre* », (BOUAZIZ, 2002). Le problème est récurrent et interactionnel. Il émerge en deux temps. D'abord, la personne essaie une solution raisonnable qui ne marche pas mais le problème n'étant pas résolu, elle continue ensuite à mettre en place « plus de la même chose » qui ne marche toujours pas. Ce sont alors ses tentatives de solution qui aggravent le problème. Le problème c'est la solution !

La spécificité de l'approche réside alors dans l'idée, qu'en allant à contre-courant du mouvement du changement généré par les tentatives de solution inefficaces, par une intervention (un changement de type 2), on permet de redonner de la liberté au système et d'ouvrir la possibilité à de nouvelles solutions efficaces d'émerger.

Les caractéristiques d'un problème de type Palo Alto en aménagement

D'après notre compréhension de l'application de Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS de l'approche de Palo Alto dans la résolution de problèmes, trois caractéristiques ressortent lorsqu'il s'agit de définir ce qu'est un problème de type Palo Alto :

- Le problème est lié aux relations entre deux acteurs. Il est donc généralement formalisé par une boucle relationnelle.
- Les visions du monde de ces deux acteurs sont complètement divergentes ;
- Leur capacité à bouger est complètement bloquée. Toutes les tentatives de solution ont échouées et ont conduit à la situation où « *on se dit qu'il n'y a pas d'issue* » (GUITEL).

On retrouve bien l'idée d'un problème récurrent où les tentatives de solution n'ont fait qu'aggraver la situation. On distingue ainsi un problème de type Palo Alto :

- d'un simple blocage où les protagonistes ont encore envie d'essayer d'autres solutions pour résoudre leur problème ou quand aucune solution n'a été tentée.
- d'une simple demande d'expertise.

Les urbanistes non formés interrogés disent ne pas avoir rencontré de problème de type Palo Alto

Nous pouvons constater que la plupart des personnes non formées que nous avons interrogées n'ont pas trouvé dans leurs expériences un problème de type Palo Alto.

« Mais Palo Alto me semble plus approprié aux études de blocages, moi je ne me suis pas trouvé dans cette situation. » Elisabeth RICHEZ

Pourtant, nous avons relevé que Cathy SAVOUREY par exemple avait rencontré un problème de type Palo Alto lorsqu'elle était au Burkina Faso. En effet, le Maire et le Roi ont tous deux des visions de monde complètement divergentes et leur capacité à bouger semble nulle.

Enfin, bien qu'elles ne retrouvent pas d'exemples précis dans leurs expériences, certaines personnes imaginent que des problèmes de ce type existent bien en urbanisme. C'est notamment le cas de Brigitte BREDIN : *« Des blocages sont parfois dus à une transformation de l'environnement du projet. Il faut dans ce cas être réactif, être capable de renverser la vapeur ».*

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer l'incapacité des urbanistes non formés interrogés à identifier un problème de type Palo Alto.

Premier facteur d'explication : l'urbaniste est dans la boucle, il est plus difficile pour lui d'identifier les problèmes

A la différence du psychothérapeute, il est difficile pour l'urbaniste d'identifier les interactions qui posent problèmes puisqu'il est lui-même impliqué dans le système d'acteurs. En effet, l'urbaniste n'est pas dans une relation thérapeutique où il observe en tant que spectateur la situation (le thérapeute est extérieur au système familial, professionnel du patient) mais constitue plutôt un acteur de ce système. L'urbaniste est dans une optique d'avancement du projet qui l'oblige à rester impliqué dans le système.

Nous pouvons également avancer l'hypothèse qu'avec le temps, l'urbaniste s'identifie au système auquel il appartient ; à son fonctionnement, à ses codes, etc. Il est donc plus difficile pour lui de le remettre en cause.

L'urbaniste est dans une démarche collective de projet et donc doit prendre la direction que celui-ci impose (d'autant plus que sa posture l'exige). Il tend à devenir un sujet placé sous la tutelle du système. Ne sachant pas se dissocier en raison du respect des normes du système, l'urbaniste est orienté par le comportement de la majorité des autres³⁵. Il lui est alors très difficile de prendre le recul lui permettant de distinguer les faits des idées, la répétition de tentatives de solutions inefficaces... Selon Valérie CHAROLLAIS il est très difficile d'appliquer la méthode à soi-même.

Enfin, elle exprime également la difficulté à identifier des problèmes par un phénomène de fuite en avant dans lequel l'ingénierie apporte toujours de nouvelles solutions et où la concurrence entre les bureaux empêche une remise en cause du système bloqué. *« Le truc en aménagement c'est qu'on n'a pas de situations bloquées car on a toujours quelqu'un qui a une solution, un ingénieur qui a une nouvelle méthode. Quand les études n'ont rien donné, on a toujours quelqu'un qui va répondre. »*

Second facteur d'explication : Les problèmes en urbanisme sont particulièrement complexes

Nous avons vu que les problèmes d'urbanisme sont complexes parce qu'ils font intervenir des acteurs multiples avec des degrés d'implication variés. A l'intérieur de ce système certains forment des sous-systèmes (collectif d'une association d'usagers, services à l'intérieur du système « mairie »...) où sont inclus dans des systèmes extérieurs (association appartenant à une fédération nationale) qui peuvent aussi influencer le projet traité par l'urbaniste. Il est alors difficile pour l'urbaniste d'identifier les relations qui peuvent exister et de les résumer aux relations qui touchent à la situation bloquée, on débouche sur un réseau tentaculaire et infini.

Devant cette complexité, il semble que les urbanistes non formés imaginent une situation bloquée comme une fatalité. Parfois, ils identifient l'interaction responsable du problème mais ne cherchent pas à comprendre les raisons, les motivations contradictoires qui sont en jeu.

B. Quelques exemples d'application

Pour montrer et analyser la manière dont Sabine GUITEL et Valérie CHAROLLAIS ont appliqué l'approche de Palo Alto dans le cadre de la résolution de problèmes de type Palo Alto, nous avons choisi de nous appuyer sur trois exemples concrets que nous avons déjà rencontrés dans la deuxième hypothèse : ceux des Îles Noires, du Vercors et des Andelys.

³⁵ Didier REUTER, *Motologie*, M3 Ed. numériques, 1991.

Exemple des Îles Noires

Le cas des Îles Noires a déjà été examiné dans l'hypothèse n°2. Nous avons vu que :

- La Mairie veut faire un parc dans cette zone, y construire des équipements sportifs et faire « une belle entrée de ville ». Elle veut donc que les habitants qui sont installés sur les Îles Noires partent et la classification en zone A4 dans le cadre de la réglementation du PPRI est l'occasion pour elle d'y parvenir.
- Les habitants souffrent de difficultés d'intégration sociale et de précarité financière, sont déjà pour la plupart exclus de la société. On leur demande encore de partir mais eux veulent rester. Ils attendent de la Mairie de La Riche qu'elle les laisse tranquilles.

Ainsi, l'interaction bloquante identifiée dans ce cas (voir figure ci-dessous) est celle entre la Mairie de la Riche qui veut que les habitants partent. La Mairie se sert du risque d'inondation tandis que les habitants veulent rester.

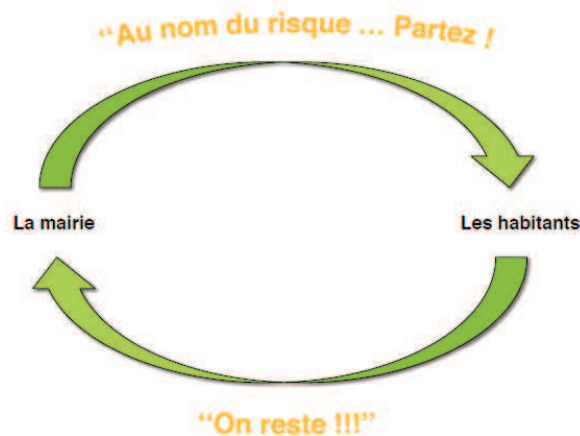


Figure 13 : La boucle relationnelle du problème des Îles Noires

Source : Cours sur l'approche de Palo Alto de Sabine GUITEL

Avec l'approche de Palo Alto, on examine l'interaction sous un autre angle :

- Tout d'abord, on se dit qu'il peut exister une qualité émergente dans la relation Mairie/Habitants.
- Ensuite, on ne sait pas ce qui va se co-construire avec les acteurs impliqués. On est dans une démarche d'exploration et d'analyse.
- Enfin, on respecte aussi bien les élus que les habitants ; avec leur personnalité, leurs motivations, etc. On ne veut pas imposer notre vision aux habitants ou à la mairie et on ne peut pas car selon les principes constructivistes ils sont libres, responsables, respectables, uniques.

On commence donc par explorer les visions du monde des deux protagonistes. A la lecture du cahier des charges, on sait que les habitants ne demandent rien et que c'est la mairie qui souhaite un changement dans l'occupation du site des Îles Noires. Les visions du monde des deux types d'acteurs sont complètement opposées et que chacun reste campé sur ses positions. On se dit qu'il n'y a plus d'issue ; d'autant plus que cela fait alors quinze ans que le blocage perdure.

- La vision de la Mairie pourrait être formulée de la manière suivante : « Les habitants n'ont rien à faire ici. C'est d'ailleurs interdit. Ils doivent partir ».
- La vision des habitants serait plutôt : « On n'a rien demandé. On reste ».

Ensuite, on s'interroge sur la capacité à bouger des acteurs concernés. Au départ, personne ne semble prêt à bouger, à agir sur lui-même pour débloquer la situation. Ni le Maire ni les habitants ne sont clients d'un changement de leur vision du monde. Le Maire est demandeur d'un changement des habitants mais en aucun cas ne considère l'idée de se remettre en cause. Les habitants, quant à eux, sont totalement opposés au changement puisqu'au contraire ils souhaitent que la situation actuelle soit maintenue en l'état. Or, il est essentiel que le commanditaire soit client. Si ce n'est pas le cas au départ, on est obligé de le rendre client d'un changement par des recadrages. En effet, Irène BOUAZIZ disait lors de sa conférence pour la Société Française de Coaching que, quand il y a un verrou décisionnel bloquant au-dessus du client, *« on essaye d'amener [ce dernier] à être prêt à bouger »*.

Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS sont parties du constat que chacun des acteurs avaient une vision différente du risque et elles se sont donc focalisées sur ces dernières. Grâce à des recadrages successifs autour de la notion du risque, elles sont parvenues à rendre la Mairie et les habitants, clients d'un changement :

- La Mairie a changé sa vision du monde. Elle a compris qu'il y avait moins de risque, qu'il valait mieux, faire un aménagement des Îles Noires plus étalé dans le temps et laisser les habitants partir quand ils sont prêts ; tout en adoptant un plan de secours adapté en cas de crues.
- Les habitants se sont responsabilisés par rapport au risque auquel ils étaient exposés et à leur mode d'habiter vis-à-vis des autres usagers des îles (promeneurs par exemple). On peut traduire le changement de vision du monde des habitants par : « on assume le risque si on reste » et « on accepte que cet espace devienne ouvert pour l'agglomération ».
- La DDT a également changé sa vision de la situation puisqu'elle s'est aperçue que cela faisait plus de cinquante ans qu'elle était en partie responsable de l'occupation de ce site et que les habitants présents sur les Îles Noires sont plus à même de vivre avec le risque et de rester malgré la loi. Ceux qui restent sont conscients du risque. Plus que la loi c'est la culture du risque qui importe. Toutefois, la DDT a insisté pour qu'aucune nouvelle construction ne voit le jour.

On remarquera ici que le contexte est de la première importance dans le positionnement du « prêt à bouger » des acteurs. C'est le passage en zone A4 au titre du PPRI qui a conduit à un réel besoin de solutionner la situation pour la Mairie et a permis de rassembler tout le monde. Grâce à cet

événement, Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS ont vu se créer une possibilité de rendre les deux protagonistes prêts à bouger.

Le problème dans ce cas correspond simplement à la boucle du début. Le problème a bien été co-construit avec les acteurs car Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS ont travaillé avec les habitants, la Mairie et la DDT lors d'ateliers sur la notion du risque. Elles l'ont alors dégagé seules avant de le restituer dans l'analyse des entretiens et de s'assurer qu'il était bien partagé. Le client ne peut pas analyser son problème lui-même car il a besoin d'un avis extérieur pour sortir de la boucle. Nous avons vu avec l'exemple de Cathy SAVOUREY qu'il est très dur voire presque impossible de se recadrer seul. Toutefois, c'est souvent le client qui dit son problème : « on note une phrase ». Si l'urbaniste pressent le problème, il convient alors de vérifier la formulation retenue par une question du type : « est-ce que ça vous va ? ». Il y a alors peu de risque de se tromper car si le problème ne lui convient pas, Sabine GUITEL nous assure qu'il va forcément le dire.

On définit ensuite les objectifs. En effet, il n'y avait pas un objectif mais plutôt un objectif par acteur :

- L'objectif du Maire d'aménager un parc sur les Îles Noires pour rendre plus attractif son entrée de ville n'a finalement pas changé en soi. C'est plutôt la manière de l'atteindre qui a bougé. Il a décalé son objectif dans le temps en fonction du contexte et des habitants. Cette « réduction » de l'objectif l'a rendu atteignable. On retrouve ici la notion d'objectif minimal vu dans l'état de l'art.
- Les habitants ont pour certains changé d'objectif car ils ont finalement préféré partir.

Les tentatives de solution peuvent être résumées par le méta-message « on essaie que les gens partent ». Finalement, l'idée véhiculée par les tentatives de solution était que les habitants devaient partir à cause du risque d'inondation. Forcer les habitants à partir serait revenu à faire encore une fois la même chose. Deux contre-sens des TDS nous apparaissent alors clairement :

- Soit on dit aux habitants : « Il n'y pas de risque à partir » ; mais cette solution n'est pas honnête puisque l'agglomération de Tours n'est pas équipée pour les accueillir.
- Soit on dit au Maire : « N'y a-t-il pas plus de risque à faire partir les habitants plutôt qu'à les laisser choisir entre rester et partir en toute connaissance des risques d'inondation ? ».

C'est cette seconde option qui a finalement été choisie par Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS (voir figure ci-dessous) et a permis un changement de cadre par l'intermédiaire du Maire.

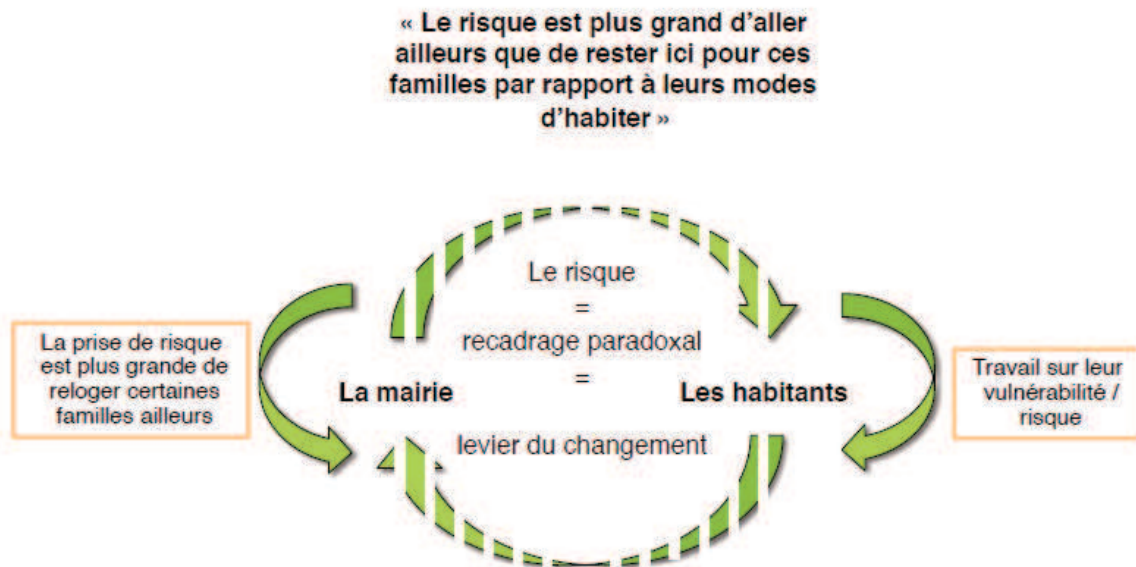


Figure 14 : Le recadrage sur la notion de risque aux Îles Noires

Source : Cours sur l'approche de Palo Alto de Sabine GUITEL

Une fois la stratégie paradoxale définie, on enclenche le processus d'arrêt des tentatives des solutions par des recadrages progressifs ; grâce notamment à des mises en situation au cours d'ateliers consacrés à la thématique du risque. Néanmoins, lorsque le basculement s'effectue les réactions sont généralement très marquées.

Pour les élus, Sabine GUITEL nous confiait que leur réaction était spectaculaire : *« On a senti qu'une grosse marche était passée. On voyait même clairement que l'adjoint était soulagé »*. Quant à la réaction de la DDT, elle a été très surprise car elle croyait que ça ne marcherait jamais. Enfin, les habitants *« étaient super contents qu'on leur dise « vous décidez ! » puisqu'on les respectait »*.

Les conditions au moment du recadrage doivent être bien étudiées. Par exemple, les recadrages de la DDT et des élus ont eu lieu en Comité de Pilotage tandis que celui des habitants a été effectué par le Maire lors d'une réunion publique préparée soigneusement avec les urbanistes.

En conclusion, l'approche de Palo Alto a eu une incidence forte sur la manière dont Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS ont résolu cette situation bloquée. Pour elles, les Îles Noires constituent le plus bel exemple de l'intérêt de Palo Alto pour résoudre des problèmes de type Palo Alto. La résolution du cas des Îles Noires semble encore aujourd'hui être une grande réussite. Sabine GUITEL a d'ailleurs récemment eu un retour favorable des élus de la Riche sur la situation actuelle.

Pour Sabine GUITEL, les points clés de cette réussite résident dans le fait :

- qu'elles n'aient pas eu d'a priori au départ ;

- qu'elles aient respectées toutes les visions du monde en se disant que chaque acteur avait certainement d'excellentes raisons de se comporter comme il le faisait ;
- qu'elles aient cherché à aller à l'inverse des tentatives de solution.

Exemple du Vercors

Contrairement à l'exemple des Îles Noires, aucune interaction n'était réellement bloquée et donc aucun problème n'avait été identifié à la lecture de la commande pour le cas du Vercors. L'interaction entre les élus de la Communauté de Communes du Vercors et l'Etat montrait une divergence quant à la nécessité d'établir un document d'urbanisme commun à l'échelle du plateau du Vercors et à la forme de ce document.

Néanmoins, la CDC était prête à agir sur elle-même et elle l'a d'ailleurs fait puisqu'elle a choisi de lancer une étude avec l'Agence ROUMET-GUITEL pour l'aider à élaborer sa Charte de Développement Territorial. Il n'y avait donc pas de problème de type Palo Alto. Seule la capacité des élus de la CDC à travailler ensemble pouvait poser question sans pour autant faire l'objet d'un blocage.

Toutefois, on a vu auparavant que la recherche et l'analyse des interactions « qui ne marchent pas » du système d'acteurs doit s'effectuer de manière récurrente tout au long du projet. Et en effet, des situations de blocage sont apparues au fil du projet, concernant les thématiques de l'habitat et du développement touristique du territoire notamment.

Une première situation de blocage a rapidement été identifiée concernant l'urbanisation accrue du plateau. La boucle relationnelle ci-dessous montre la divergence entre :

- La vision de l'Etat qui souhaite que la CDC arrête d'urbaniser autant le plateau ;
- Et celle de la CDC qui veut continuer à développer son territoire par une urbanisation soutenue.

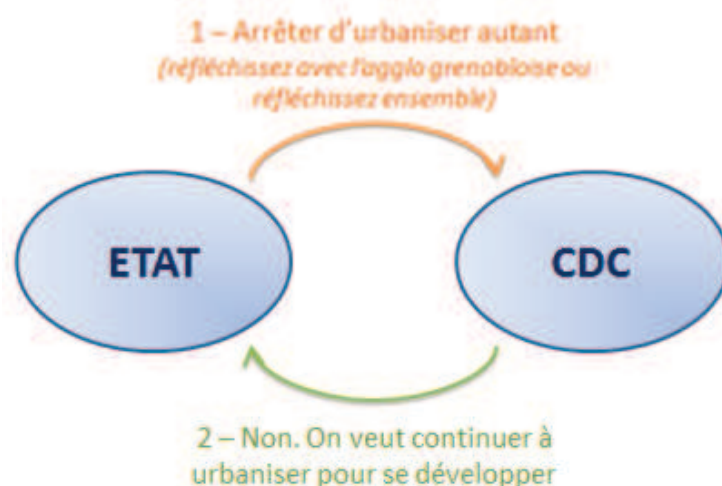


Figure 15 : La boucle relationnelle du problème de l'urbanisation du Vercors

Réalisation personnelle

Néanmoins, il s'avère qu'on n'est toujours pas dans un problème de Palo Alto ici car il n'y a pas eu réellement de tentatives de solution et encore une fois la capacité à bouger de la CDC n'est pas bloquée. Dans ce cas, un simple recadrage de Sabine GUITEL et son équipe sur « l'intérêt à se mettre ensemble pour travailler sur la question de l'habitat de manière collective » a suffi à débloquer la situation.

Ce recadrage s'est effectué grâce à la mise en place d'un jeu de rôle pour montrer les inconvénients d'un habitat non concerté : « si on continue comme ça, qu'est-ce qui va se passer ? ». C'est l'outil de la projection de l'approche de Palo Alto qui a été utilisé ici.

Il s'est d'ailleurs révélé efficace puisque finalement les élus ont réussi à travailler ensemble pour mettre en place des curseurs régulant l'urbanisation du plateau dans les années à venir. L'approche a eu une incidence positive également sur cette situation dans le sens où les urbanistes ne sont pas arrivés en se plaçant dans une attitude d' « experts supérieurs » qui dit aux élus : « c'est nul ce que vous faites ».

Une deuxième situation de blocage est apparue concernant l'idée d'un développement touristique concerté. Cette fois-ci, la situation était par contre bloquée (cf. figure ci-contre). En effet, les élus n'étaient pas prêts à bouger :

- Tous se posent des questions sur le devenir touristique de leur commune ;
- Tous ont connaissance et ont pioché dans la montagne d'études ;
- Certains avancent un discours collectif pour augmenter le développement touristique ;
- Chacun a son offre et son fonctionnement touristique ;
- Chacun a sa projection du développement touristique ;
- Chacun a son utilisation du dispositif d'acteurs ;
- Personne ne milite pour un projet communautaire.

On peut ici résumer les tentatives de solution au message : « il faut planifier le développement touristique du plateau collectivement ». Ce message est principalement dû aux conclusions faites par les autres bureaux d'études dans le passé qui préconisaient un développement collectif à tout prix. Le message à contre-sens qu'a alors choisi de véhiculer Sabine GUITEL, lors d'une réunion de la CDC, était : « Continuez à faire chacun dans votre coin car la situation n'est pas si grave ». Il s'est avéré que, tout compte fait, cette idée leur convenait. Les élus étaient souflés, il y a eu deux minutes de blanc. Ce fut un grand soulagement pour eux. S'ils avaient dit : « Si ! Il y a un problème. On doit faire ce travail ensemble », alors la CDC aurait été cliente d'un changement et un changement aurait pu être introduit.

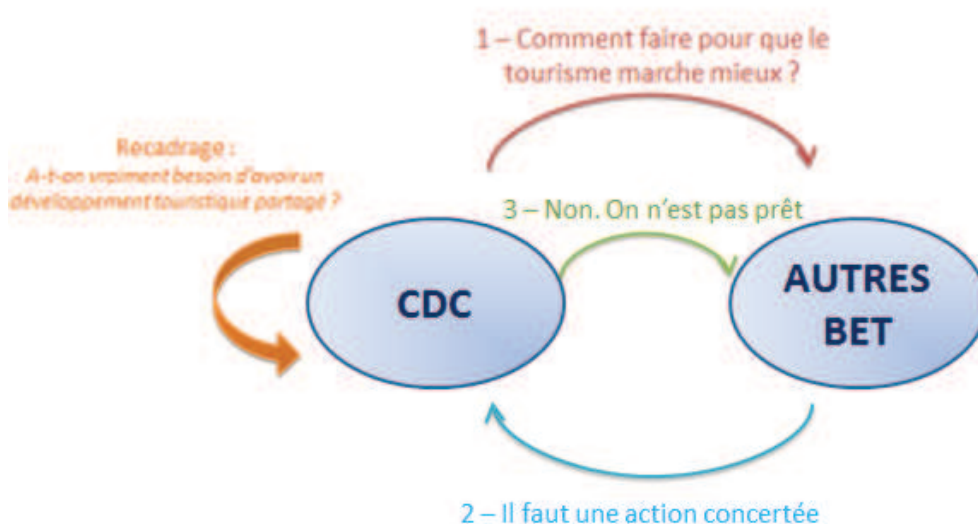


Figure 16 : La boucle relationnelle du problème du développement touristique du Vercors

Réalisation personnelle

Enfin, la vision du monde des élus a également changé dans le sens où ils se sont responsabilisés sur leur choix d'avoir un développement touristique morcelé.

Exemple des Andelys

Rappelons quelques éléments de contexte vus en hypothèse 2 avant d'analyser la manière dont l'application de Palo Alto a permis de débloquent ce problème :

L'organisme HLM qui gère le quartier des Tours du Levant demande au CAUE d'intervenir auprès de la Mairie pour « qu'elle fasse quelque chose ». Le problème d'origine est celui de la vacance dans les Tours du Levant. L'Office HLM veut que de nouveaux habitants arrivent mais la vacance perdure ; l'image du quartier est particulièrement dégradée ; et ce malgré les initiatives de valorisation et d'animation du quartier de l'office et de la Mairie.

Ici, Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS se sont surtout centrées sur la vision du monde et la capacité à bouger de l'office HLM :

- La vision du Directeur de l'Office était : « Mes services au sein de l'office ne sont assez pas efficaces. » et « C'est à la Mairie de redonner de l'attractivité au quartier du Levant ».
- L'Office HLM n'était pas un client du changement, il s'est avéré qu'il était plutôt un plaignant. En effet, le Directeur de l'Office qui est l'acteur représentant l'Office HLM dans ce cas, n'était pas prêt à agir sur lui-même mais était plutôt demandeur d'un changement des autres, et tout particulièrement de la Mairie des Andelys. Selon lui, le problème était que la réponse de la Mairie au problème de vacance de l'office ne convenait pas.

Dans une certaine mesure, la Mairie avait en effet pris part au problème puisque ses tentatives de solution pour lutter contre la vacance n'étaient pas concertées avec l'office HLM et n'ont fait qu'aggraver la situation initiale. En effet, pendant plus de dix ans, les tentatives de solution se sont multipliées sans résultat.

Par exemple, la Mairie avait réussi à attirer des personnes très pauvres pour habiter les tours. Cela a contribué à nuire à l'image du quartier et la vacance s'est par la suite accentuée. Elle avait également fait beaucoup de porte à porte pour trouver des clients potentiels, sans succès. De son côté, l'office HLM a beaucoup investi dans des travaux de réhabilitation et a mis en place un système de gardiennage. Encore une fois, ces tentatives de solution n'ont rien résolu.

On voit bien que c'est le « toujours plus de la même chose », en l'occurrence toujours plus d'actions de valorisation et d'animation du quartier du Levant, qui a conduit à cette situation complètement bloquée. Le méta-message qu'on peut alors identifier est le suivant : « Le quartier doit redevenir habité ».

Dans un premier temps, Sabine GUITEL s'est efforcée de décrire la situation puisque le bailleur et la Mairie se rejetaient la responsabilité. Grâce à des ateliers de mise à plat des constats et de projection de scénarios d'évolution et un diagnostic, elle a cherché l'action commune qui permet d'enclencher un changement. Sabine GUITEL a ensuite freiné le mouvement du changement, dès le début des ateliers thématiques : « *On ne fait rien aux Tours du Levant ... pour l'instant... même en période électorale ! On arrête de solliciter les habitants du quartier* ». A la fin des ateliers, aller à contre-sens des tentatives de solution a alors consisté en un recadrage sur l'échelle de réflexion du projet territorial des Andelys. Alors que l'office HLM n'était pas client d'un changement sur les Tours du Levant, il est devenu client sur l'idée d'un changement du quartier dans la ville.



Figure 17 : La boucle relationnelle du problème des Andelys

Réalisation personnelle

Les réactions à ce recadrage ont été réellement contrastées. L'office était d'accord car il voyait bien que ses services n'étaient pas efficaces. Par contre, pour la Mairie, le changement de cadre a été difficile à opérer.

L'approche de Palo Alto a eu une forte incidence dans la méthode avec laquelle Sabine GUITEL a géré la situation aux Andelys. Tout d'abord, comme nous l'avons vu dans l'hypothèse 2, décortiquer la situation en intégrant le système d'acteurs dès la lecture de la commande lui a fait comprendre qu'elle ne devait pas se jeter dans l'étude dès le départ : « *Je suis restée sur mes gardes vis-à-vis de la commande. Je leur ai dit : On ne fait pas l'étude tout de suite. Avant on analyse. Et ça a marché* ». L'approche l'a également aidé à freiner le mouvement du changement pour ouvrir le système et à définir l'objectif à contre-sens des tentatives de solution. Elle s'est enfin demandé si la Mairie et l'office HLM étaient vraiment clients de ce qu'ils annonçaient.

Contrairement aux cas des Îles Noires et du Vercors, le succès est moindre dans ce dernier cas puisque finalement l'Office HLM a décidé de démolir les Tours du Levant pour arrêter de creuser le déficit de son activité dans ce quartier ; le temps nécessaire à la réflexion à l'échelle du quartier dans la ville s'est certainement avéré trop long face aux impératifs économiques de l'office.

Conclusion

La finalité de l'approche de Palo Alto réside dans la résolution de problèmes humains récurrents où les tentatives de solution répétées ont échoué. Or, les urbanistes non formés interrogés nous disent ne pas avoir rencontré de problèmes de type Palo Alto ; ce qui reviendrait à se poser la question de l'utilité de l'approche dans ce cadre précis. Pourtant, il semblerait que ces problèmes existent bel et bien en aménagement puisque Sabine GUITEL et Valérie CHARROLAIS en ont rencontrés plusieurs et que nous en avons même repéré un lors de notre entretien avec Cathy SAVOUREY. Deux facteurs d'explication ont alors été avancés, pour expliquer cette difficulté rencontrée par des urbanistes non formés à l'approche que nous avons vus, à cibler des problèmes de type Palo Alto :

- La difficulté à prendre du recul par rapport au système d'acteurs ; l'urbaniste étant lui-même à l'intérieur de ce dernier.
- La forte complexité des projets qui complique sérieusement le repérage de la boucle interactionnelle qui constitue le problème.

En tout cas, l'approche de Palo Alto, lorsqu'on y est formé, semble globalement efficace face aux problèmes de type Palo Alto puisqu'elle a permis à Sabine GUITEL et/ou Valérie CHARROLAIS de débloquer avec succès la situation dans le cas des Îles Noires et du Vercors notamment. Néanmoins, l'approche de Palo Alto n'est pas une recette miracle. Elle doit être adaptée de manière circonstancielle et ne fonctionne pas systématiquement.

Conclusion de l'hypothèse n°3

La philosophie constructiviste de l'approche de Palo Alto implique une posture de non-savoir, non-pouvoir et non-vouloir qui dit implicitement : vous êtes respectable, vous êtes compétent, vous êtes responsable, vous êtes unique. Dans la pratique en aménagement, cela revient finalement à adopter une attitude où :

- On n'impose sa vision du monde à l'autre.
- On prend en compte et on travaille avec les différents acteurs ; et ce quels qu'ils soient.
- On combine les visions individuelles des acteurs pour rechercher une vision collective du projet.

Cette manière de conduire les projets est différente des pratiques entraperçues lors de nos entretiens auprès des urbanistes non formés. Elle semble plus exigeante certes ; mais également plus subtile, plus respectueuse, plus écologique et finalement plus efficace.

L'approche de Palo Alto est plus exigeante que les pratiques actuelles de la concertation puisque s'y ajoute le respect systématique des autres, la responsabilisation de chacun et surtout l'idée de ne pas contraindre, de ne pas forcer les choses. Le questionnement anthropologique est également un exercice particulièrement difficile ; tout comme l'analyse globale du contexte intégrant le système d'acteurs à cause des interférences permanentes dues à leur multiplicité notamment.

Cette conduite de projet particulière est plus respectueuse, plus subtile et amène à une plus grande efficacité puisque :

- Elle permet à davantage d'acteurs de s'impliquer et ainsi d'apporter, d'enrichir le projet.
- Elle offre la possibilité aux acteurs qui sont généralement peu pris en compte de participer au projet lorsqu'ils font partie des interactions qui ne marchent pas ; ce qui implique une meilleure acceptation finale du projet et une meilleure appropriation de ce dernier sur le long terme.

La bonne concordance entre les visions du monde, le contexte, la volonté de bouger et la solution retenue est indispensable à l'acceptation du projet. Or, ces notions de vision du monde, de prêt à bouger ; les outils tels que le recadrage, la projection ou la mise en situation ; mais également la dé-complexification du contexte (vu en hypothèse 2) tout au long de l'avancement du projet pour repérer les interactions bloquantes et faire le tri des acteurs stratégiques sur lesquels bâtir ; sont des éléments de l'approche qui semblent nouveaux pour les urbanistes non formés interrogés et qui, de notre point de vue, pourraient leur apporter dans leur pratique de la conduite de projet en aménagement. Cela permet notamment de gagner du temps puisqu'on se focalise sur ce qui empêche le projet d'avancer et nuira à son acceptation et à son appropriation sur le court comme sur le long terme.

La conduite de projet est également plus écologique ainsi puisqu'on ne brusque pas les acteurs du système. On ne fait qu'ajuster à minima certaines visions du monde par des recadrages respectueux et habiles avant de laisser le temps au système de trouver un nouvel équilibre.

Enfin, l'intervention à contre-sens des tentatives de solution dans un problème de type Palo Alto, qui constitue le cœur de l'approche en psychothérapie, pourrait également être aidante ; comme le

prouvent les cas du Vercors et des Îles Noires. Toutefois, l'intérêt particulier de cet aspect de l'approche ne semble pas si fort comparé à l'ensemble de ce qui a été vu jusqu'à présent ; d'autant plus que son applicabilité semble moindre compte tenu de la difficulté des urbanistes interrogés à repérer des problèmes de ce type.

Conclusion générale

Nous nous sommes efforcés tout au long de ce travail de recherche exploratoire de relever les intérêts éventuels d'appliquer l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet en aménagement.

Dans un premier temps, nous avons donné notre définition de la conduite de projet, centrée sur les relations humaines : « la manière d'articuler les acteurs pour les tirer vers un objectif commun et mener à bien un projet ».

Nous avons ensuite cherché à expliquer en quoi consiste l'approche originelle de Palo Alto, à savoir, dans le domaine de la psychothérapie. Les éléments clés recensés alors étaient notamment : la philosophie constructiviste qui accorde une place centrale à l'homme dans sa dimension singulière ; l'incidence de la systémique et de la cybernétique dans la façon d'appréhender les comportements humains et les interactions humaines ; la permanence du changement qui induit un résultat analogue par la répétition du « faire toujours plus de la même chose » et de « quand le problème c'est la solution » ; la spécificité d'aller à contre-sens des tentatives de solution pour débloquer le système ; et enfin, l'aptitude à discerner la « vision du monde » et le « prêt à bouger » des parties en présence.

Enfin, trois hypothèses ou trois pistes de réflexion ont été identifiées comme support éventuel de l'expérimentation de l'approche de Palo Alto, en conduite de projet d'aménagement ; tant sur le plan de l'efficacité, de la nouveauté que de l'applicabilité. Dans la première hypothèse, c'est la relation entre l'urbaniste et le maître d'ouvrage qui a été explorée tandis que dans les deux autres, nous avons plutôt analysé l'intérêt d'appliquer Palo Alto dans le décryptage et l'animation du système d'acteurs sur un projet d'aménagement, au stade de la lecture de la commande puis tout au long du projet. Nous nous proposons donc désormais de synthétiser les différentes conclusions issues de la vérification de ces trois hypothèses.

Une plus grande efficacité

Il semblerait que, de manière générale, appliquer l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet en aménagement contribue à en améliorer l'efficacité. Cette méthode permettrait d'aboutir à des projets acceptés, appropriés, adaptés et consensuels car respectueux du système d'acteurs ; et donc de gagner en qualité, en temps et en énergie dépensée sur le long terme. Plusieurs éléments de l'approche de Palo Alto, une fois appliqués à la conduite de projet en aménagement, ont été identifiés tout au long du présent rapport comme participant à cette efficacité nouvelle.

Tout d'abord, appliquer l'approche de Palo Alto permet un gain de temps précieux lorsque le contexte est complexe et donc une plus grande efficacité à court terme.

Grâce au décryptage systémique stratégique du jeu d'acteurs, l'urbaniste repère directement les interactions qui ne fonctionnent pas, qui nuisent à l'avancement du projet, et se concentre sur leur résolution. Ainsi, il dé-complexifie le contexte, fait le tri des éléments stratégiques et va agir directement sur le blocage.

La stratégie paradoxale à l'encontre des tentatives de solution et les outils de mise en œuvre de l'intervention offrent la possibilité à l'urbaniste d'assainir les problèmes spécifiques de type Palo Alto, généralement considérés comme « insolubles ».

Grâce à la notion du prêt à bouger comme positionnement de l'individu par rapport à un équilibre homéostatique, l'urbaniste est plus à même de cibler rapidement les acteurs sur lesquels s'appuyer pour faire avancer le projet et de ne pas perdre d'énergie à vouloir changer frontalement les acteurs s'ils ne sont pas prêts.

Ensuite, l'approche de Palo Alto permettrait de s'assurer de l'acceptation du projet ; conduisant ainsi à une plus grande efficacité sur le long terme puisqu'on évite alors de cumuler les projets-tiroirs, de voir émerger des résistances et des contentieux, de disposer de projets qui sont mal exploités ensuite.

Avec la philosophie constructiviste, l'urbaniste respecte les acteurs et les implique réellement dans le projet. Ainsi, il partage la responsabilité du projet avec eux et les accompagne dans l'émergence de leurs propres solutions.

Avec Palo Alto, l'urbaniste ne fait pas d'intervention brutale dans le système d'acteurs. Il se contente de petits ajustements qui, parce qu'ils sont effectués sur le bon levier d'action et au bon moment, entraînent des changements importants, par adaptations successives du système d'acteurs. Le système travaille à son rythme. En ce sens, la conduite de projet avec Palo Alto est écologique dans sa dimension sociale.

L'approche de Palo Alto contribue à améliorer la qualité des projets ; que ce soit à moyen ou à très long terme.

En appliquant l'approche, l'urbaniste laisse le temps aux acteurs de s'exprimer, de laisser éclore leurs idées. Certaines d'entre elles se révèlent parfois aussi inattendues qu'appropriées au plan qualitatif. De plus, la co-construction ne nuit pas à l'apport d'idées nouvelles de la part de l'urbaniste.

Avec Palo Alto, on prend le temps d'expliquer et de former le commanditaire. Faire progresser, faire monter en maturité le commanditaire lui permettra d'être plus à même de mener d'autres projets dans le futur. On améliore ainsi la qualité des projets sur le très long terme.

Néanmoins, l'approche de Palo Alto peut être controversée dans le sens où l'investissement initial en temps peut être décalé par rapport à l'enjeu du projet. L'efficacité peut s'en trouver malmenée à court terme.

Par exemple, appliquer l'approche de Palo Alto à la conduite de projet en aménagement implique de chercher à résoudre à chaque fois les interactions bloquantes du projet. Cette résolution peut prendre du temps et n'est pas toujours viable sur le court terme. On peut se demander s'il ne vaudrait pas mieux parfois faire fi des blocages, pour atteindre un résultat dans des délais plus courts, même si c'est au détriment de la solution y compris dans sa dimension consensuelle sur le long terme.

Enfin, l'application de Palo Alto implique de s'adapter au rythme des autres acteurs. C'est exigeant et ça ne correspond peut être toujours aux impératifs en termes de délais pour répondre à la commande.

De nombreuses nouveautés

Il apparaît, lorsqu'on compare avec la pratique de la conduite de projet des urbanistes non formés à cette approche que nous avons interrogés, qu'elle apporte plusieurs éléments nouveaux.

Tout d'abord, la spécificité explicitement élaborée dans l'approche de Palo Alto qui consiste pour l'urbaniste à aller à contre-sens des différentes tentatives de solution semble complètement nouvelle en aménagement.

Ensuite, l'approche de Palo Alto positionne l'urbaniste dans une relation dite basse, à savoir d'écoute approfondie du maître d'ouvrage qui consiste à permettre à ce dernier d'exprimer sa propre analyse des solutions qu'il envisage de son propre point de vue. L'urbaniste ne se positionne pas comme un sachant qui arrive avec une solution clé en main.

Certes, la notion de la vision du monde de l'autre n'est pas un concept vraiment nouveau pour les urbanistes interrogés. Reste toutefois que l'approche de Palo Alto permet de légitimer et de formaliser cette manière d'être qui est occasionnellement et intuitivement adoptée, par certains urbanistes, sans qu'elle soit totalement assimilée et pratiquée dans les différentes phases du projet. Cette posture de ne pas imposer sa propre vision dans la relation à l'autre n'est pas prétendument nouvelle selon les urbanistes en cours de formation à l'approche. Mais il est clair que cet exercice requiert dans la pratique une intention et une rigueur significatives, au regard de la tendance naturelle de chacun à laisser transparaître ses propres convictions.

De plus, le concept d'accompagnement au changement, en vue du maintien de l'équilibre homéostatique des parties en présence, malgré les différentes contraintes auxquelles elles sont exposées est nouveau, du point de vue de ses incidences sur la conduite de projet en aménagement. La notion du prêt à bouger est un élément clé de réussite de cet accompagnement.

Alors que la vision systémique semble déjà faire partie de la pratique des urbanistes non formés interviewés, l'analyse du système d'acteurs, centrée sur les interactions, paraît quant à elle nouvelle.

Enfin, d'après les urbanistes non formés à cette approche qui ont été questionnés, ils analysent et prennent parfois du recul sur leur rôle d'urbaniste en général (la dualité production-accompagnement) et par rapport à la commande (ce qu'on attend de moi, la nécessité de clarifier la

commande). Néanmoins, l'approche de Palo Alto apporte une nouveauté dans le sens où elle formalise la démarche et incite à la rendre systématique.

Une applicabilité parfois limitée

Alors que sur le plan de l'efficacité et de la nouveauté, l'approche de Palo Alto constitue certainement un réel apport pour les urbanistes, dans leur conduite de projet, il semblerait que certains des éléments de l'approche soient tout de même difficiles à appliquer ; soit à cause du contexte contraint de l'aménagement ; soit parce que l'urbaniste n'est pas formé ni exercé pour analyser les comportements humains.

Tout d'abord, l'accompagnement du commanditaire est un travail moins reconnu que celui de la production. C'est moins spectaculaire car il n'y a pas de plans, de cartes, etc. Cette valeur ajoutée, qui demande du temps, n'est pas rémunérée. Or, on a vu dans l'hypothèse 1 que, quand les conditions le permettent, l'urbaniste palo altien va chercher davantage à laisser le temps au commanditaire pour trouver ses solutions, pour co-construire le projet et ainsi s'assurer de son appropriation. De plus, il y a un risque pour l'urbaniste d'être discrédité puisque le commanditaire peut interpréter cette volonté de le faire produire sur son projet comme un manque de compétence de l'urbaniste. Néanmoins, cette posture n'empêche pas un apport discret mais actif de l'urbaniste dans l'avancement du projet.

L'application de l'approche de Palo Alto peut s'avérer délicate dans sa mise en œuvre. La frontière entre l'influence et la manipulation est subtile. L'approche peut déstabiliser car où elle n'est pas légitimée, valorisée et partagée par l'ensemble de la profession.

Le questionnement anthropologique en posture basse, déchargé d'implicites, est extrêmement exigeant et rigoureux. Être dans une position de non-vouloir et ne pas laisser transparaître sa propre vision du monde, dans les questions posées, demande beaucoup d'énergie et d'entraînement.

L'application de l'approche de Palo Alto est par ailleurs difficile à définir comme une méthodologie au périmètre limité. Elle s'adapte en permanence en fonction de la situation, des circonstances et des personnalités en présence. L'approche de Palo Alto n'est pas une recette mais correspond davantage à une manière particulière d'être et de conduire les projets d'aménagement. Cet aspect de l'approche est à la fois frustrant car c'est plus difficile à appliquer qu'un manuel. Les résultats ne sont pas toujours probants mais c'est justement ce qui la rend plus riche car on ne s'enferme pas dans une application « fermée » et contrainte de cette philosophie palo altienne.

Appliquer l'analyse interactionnelle du système d'acteurs, pour décrypter la commande, ne paraît pas difficile en soi et pourrait réellement apporter aux urbanistes. Par contre, l'analyse des situations complexes, tout au long du projet, semble plus ardue compte tenu de la difficulté pour l'urbaniste de se placer en dehors du système d'acteurs.

Enfin, trouver le bon recadrage pour faire avancer le projet et l'appliquer correctement sans heurter la vision de l'autre semble délicat à réaliser. Les urbanistes ne sont pas formés pour influencer les comportements humains et risquent parfois de se tromper. C'est d'ailleurs pourquoi il est très important dans l'application de l'approche de Palo Alto de faire preuve de tact, de sensibilité en

agissant par petites touches et en gardant toujours à l'esprit le respect de l'autre et de ses constructions du monde.

D'autres pistes à explorer

Ce Projet de Fin d'Etudes constitue un premier travail exploratoire des applications possibles de l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet en aménagement. Cette étude nous semble tout de même avoir montré tout l'intérêt de cette approche et nous pensons qu'il serait intéressant qu'elle soit le point de départ d'autres recherches dans cette relation entre l'approche et le domaine de l'aménagement.

Tout n'a pas été exploré dans l'approche de Palo Alto dans ce PFE. Par exemple, les aspects purement techniques ; que ce soit dans le questionnement anthropologique, dans l'analyse de la vision du monde de l'autre ou dans la mise en œuvre des outils mériteraient certainement d'être approfondis. La consolidation du changement après l'intervention et l'anticipation des « rechutes » possibles sont également deux éléments de l'approche qui n'ont pas été vus ici.

Ce travail est exploratoire. On rappelle que les entretiens qui ont été menés avec des urbanistes, non formés à l'approche, ne permettent en aucun cas de comparer, de manière rigoureuse la conduite de projet d'un urbaniste palo altien avec celle d'un urbaniste non formé à cette approche. Les entretiens nous permettent de connaître uniquement la pratique de la personne interrogée et ne peut être généralisée à l'urbaniste en général. On ne prétend donc pas dans cette étude convaincre à tout prix de l'intérêt d'appliquer cette approche, dans le domaine de l'aménagement. Il s'agit davantage d'ouvrir des perspectives nouvelles dans l'exercice de la conduite de projet en aménagement.

Enfin, nous pensons que ce travail de recherche peut amener les enseignants, aux métiers de l'urbanisme, à évaluer l'opportunité d'intégrer dans leur programme l'approche de Palo Alto. Mais nous sommes aussi conscients que ces apports théoriques ne pourront réellement être intégrés qu'au cours de l'expérience acquise, au fil des projets et de la confrontation à la réalité du terrain.

Bibliographie

Ouvrages

- AFITEP, *Le management de projet, principes et pratique*, Ed. AFNOR GESTION, 1994.
- AFNOR, *norme X50-105 Le management de projet – Concepts*, Ed. AFNOR 1991.
- Irène BOUAZIZ, *Initiation à l'intervention systémique brève*, 2002.
- Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Ed. Seuil, 1977.
- Jean-Pierre DELAS, Bruno MILLY, *Histoire des pensées sociologiques*, Ed. Sirey, 1997.
- Daniel GAXIE, *La démocratie représentative*, Ed. Montchrestien, 1996.
- Sabine GUITEL, *Cours de conduite de projets à Polytech' Tours en DA5*, 2012.
- Patrizia INGALLINA, *Le projet urbain*, « Que sais-je ? », Ed. P.U.F., 2008.
- Yves JANVIER, *Un système de production en mutation*, in *Fabriquer la ville, Outils et méthodes : les aménageurs proposent*, Ed. La Documentation Française, 2001.
- Bernard JOUVE, Christian LEFEVRE, *Horizons métropolitains*, Recherche urbaine, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, 2004.
- Albert LEVY, *Quel urbanisme face aux mutations de la société postindustrielle ?*, Ed. Esprit, 2006.
- Henri-Pierre MADERS, Etienne CLET, *Comment manager un projet*, Ed. d'Organisation, 2005.
- Edmond MARC, Dominique PICARD, *L'école de Palo Alto*, Ed. Retz, 1984.
- Anne PERRIN, *Champs Electromagnétiques*, Environnement et Santé, Ed. Springer, 2010.
- Didier REUTER, *Motologie*, Ed. M3 numériques, 1991.
- Pierre ROSENWALLON, *La légitimité démocratique, impartialité réflexivité, proximité*, Ed. Seuil, 2008
- André TORRE, *Conflits environnementaux et territoires*, Ed. Presses universitaires du Septentrion, 2010.
- Thierry VILMIN, *L'aménagement urbain en France : une approche systémique pour construire des stratégies d'aménagement durable*, Éd. CERTU, 2008.
- Ludwig VON BERTALANFFY, *La théorie générale des systèmes*, Ed. Dunod, Paris, 1973.
- Paul WATZLAWICK, *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication*, Ed. Seuil, 1978.
- Paul WATZLAWICK, John WEAKLAND, Richard FISCH. *Changements, Paradoxes et Psychothérapie*, Ed. Seuil, 1975.

- Ludwig WITTGENSTEIN, *Tractatus logico-philosophicus*, trad. Gilles-Gaston Granger, Ed. Gallimard, 2001.

Revues

- Nadia ARAB, *Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme*, Ed. Management & Avenir, 2007.
- Marie Danièle BARRE, Bruno AUBUSSON DE CAVARLAY et Marta ZIMOLAG, *Dynamique du contentieux administratif. Analyse statistique de la demande enregistrée par les tribunaux administratifs*, Rapport pour la Mission de recherche Droit et justice, Ministère de la Justice, 2006.
- Arthur JOBERT, *L'aménagement en politique. Ou ce que le syndrome NIMBY nous dit de l'intérêt général*, Politix, vol.11, n° 42, 1998.
- Gilles PINSON, « *Projets de ville et gouvernance urbaine* », *Revue française de science politique*, 2006.

Thèses

- Nadia ARAB, *l'activité de projet dans l'aménagement urbain, processus d'élaboration et modes de pilotage*, Thèse de doctorat à l'école nationale des ponts et chaussées, 2004.
- Joël IDT, *Le pilotage des projets d'aménagement urbain, entre technique et politique*, Thèse de doctorat, université paris VIII, 2009.
- Karell KNOBLOCH, *L'urbaniste et ses métiers, délimitation d'un champ, légitimité des pratiques*, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne Aix Marseille III, 2009

Sites internet

- <http://conscience-vraie.info/manipulation-par-le-langage.htm>
- <http://www.interaction-et-changement.fr/Approche-Systemique-et-Demarche.html>
- <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Manipulation.htm>

Annexes

Table des annexes

Exploitation des entretiens hypothèse n°1	142
Exploitation des entretiens hypothèse n°2	146
Exploitation des entretiens hypothèse n°3	148
Cahier des charges Etude d'aménagement urbain plateau de Rechèvres.....	151
Cahier des charges Quartier les Îles Noires.....	156

Exploitation des entretiens hypothèse n°1 : Avec l'approche de Palo Alto, l'aménageur respecte le décideur et se place dans un rôle d'accompagnateur (1/4)

Contact	Organisme	I. La démarche de questionnement du positionnement	II. L'adaptation du positionnement à la commande	III. Le positionnement vis-à-vis de la prise de décision
Jérôme BARATIER	Agence Tourangelle d'Urbanisme (ATU)	En tant que techniciens, on n'est pas légitime. On est des conseillers mais pas des décideurs. / Le commanditaire ne devrait pas les choisir seul les solutions. Il y a une légitimité politique, pour autant, on ne peut plus décider seul. Un commanditaire doit créer des alliances envers un projet. / Un projet c'est toujours une synthèse, plus il y a de contribution, meilleur est le projet. Il faut aller vers une collectivisation au sein des Conseils Municipaux... C'est effrayant comme le quartier d'Antigone n'est pas vivant...C'est le reflet de la politique d'un seul homme, c'est un modèle passéiste de faire la ville, trop homogène, trop hybride. Aujourd'hui les gens veulent conduire le train aussi.	En général la première question sur un projet n'est pas bien posée. Le problème est mal identifié et induit des solutions en oubliant les enjeux. L'enjeu pour nous n'est pas de répondre à la question mais plutôt de la reformuler. Il faut construire les questions ensemble. Souvent, il n'y a pas eu de conception des questions avec les habitants. / On est porteur du point de vue de l'agence, c'est difficile pour nous d'émettre le contraire. / L'Aménagement est une filière économique et a ses propres contraintes. Il faut convaincre que son projet est le meilleur. On peut alors faire valoir ses solutions comme étant les seuls possibles en fonction des enjeux économiques forts. C'est pourquoi d'ailleurs le collage est synonyme de rentabilité aujourd'hui et assèche l'émergence de nouvelles solutions et des enjeux. Il est impossible aujourd'hui de faire un PLU à 30 k€ si on ne fait pas du copier-coller. On fait également beaucoup de communication. Il y a manipulation et elle est due à cette économie de marché dont l'urgence nous pousse à moins tenir compte du contexte. / La capacité à reformuler la commande est simple quand on est dans un organisme qui n'a pas besoin de manger, à l'abri de la concurrence. En libéral, c'est une mise en danger. De plus, l'ATU est un objet tiers puisqu'elle ne constitue pas un service de collectivité territoriale. Tout le monde ne peut pas faire cette démarche de requestionnement avec la même force. / Notre job est de formuler les commandes avec le commanditaire, de poser les enjeux et de déterminer les orientations.	Nous devons faire monter en maturité les élus sur certaines questions. Par exemple, la position lourde des élus sur le contournement de l'A10 a bougé avec le temps. / Ce qui est important, c'est la capacité des élus à faire un récit urbain. C'est le cas à Nantes et on remarque l'attractivité que ça a engendrée. Il n'y a rien de pire que de faire des opérations juxtaposées. Après, si on ne fait pas ce récit, c'est un manuel technique. Faire un récit urbain permet aussi de s'auto évaluer. Encore une fois, cela nécessite de construire ensemble. Le projet se construit par des échanges avec la MOA. Pour que les orientations soient réellement validées, il faut faire avec la MOA, l'impliquer le plus en amont possible. Nous devons construire ensemble les orientations. / On donne notre préférence mais ce n'est pas nous qui décidons. Par contre, on consolide ensuite les orientations prises. Je pense également que c'est important de le dire quand un projet est mauvais. C'est notamment ce qu'a fait l'agence sur l'idée de rouvrir le pont Wilson à la circulation. Ne pas prendre de décision ne veut pas dire s'effacer. Le commanditaire a besoin d'être bougé parfois.
François ROUMET	Agence Roumet-Guittel	Le plus important c'est le dialogue avec le Maître d'Ouvrage. C'est lui qui compte le plus. / Il doit également adapter sa posture au contexte et ne pas trop se focaliser sur « ses » solutions.	Premier inconvénient, accompagner le commanditaire prend du temps. Or, le timing en aménagement est important avec la sanction des élections notamment. / Autre inconvénient, cette méthode de conduite de projets d'Aménagement n'est pas spectaculaire. « C'est nul sur le plan commercial ». Les beaux dessins sont des idées bien léchées, souvent « plaquées » ou toutes faites. / Je préfère plutôt « faire un chemin » avec le Maître d'Ouvrage même si on n'a alors « rien à montrer ». / J'ai l'idée de faire un film qui permettrait de montrer la démarche. / Accompagner au lieu de décider n'est pas rassurant puisqu'alors on ne connaît pas le résultat.	Le rôle du conducteur est d'amener un début puis d'accompagner les choix / Plutôt que de faire des propositions toutes faites, je préfère créer un contexte sur lequel je peux amener l'autre à parler. Pour reprendre l'analogie de la porte, j'amène sur le seuil. / Plutôt que de dicter ses idées, il vaut mieux « faire avec » l'autre, en tenant compte de ses propres ressorts, de sa culture. L'idéal c'est quand ce sont les décideurs eux-mêmes qui arrivent à leurs solutions. / Le but de l'aménageur est de donner une logique au projet jusqu'au bout, que le cheminement soit clair. Le résultat compte moins que la démarche. / Je ne donne jamais de « solution ». Je propose plutôt l'idée d'un décalage, d'une porte non ouverte. Il ne faut pas donner une solution si elle n'est pas mûre car elle risque alors d'être rejetée sans qu'on puisse revenir dessus. / Plutôt que de faire des propositions toutes faites, je préfère créer un contexte sur lequel il peut amener l'autre à parler. Pour reprendre l'analogie de la porte, j'amène sur le seuil.

Exploitation des entretiens hypothèse n°1 : Avec l'approche de Palo Alto, l'aménageur respecte le décideur et se place dans un rôle d'accompagnateur (2/4)

Contact	Organisme	I. La démarche de questionnement du positionnement	II. L'adaptation du positionnement à la commande	III. Le positionnement vis-à-vis de la prise de décision
Franck TESSIER	Société d'Equipement de la Touraine (SET)	Palo Alto résonne bien dans ma manière de voir les choses, elle permet de se poser dans l'éthique et dans le temps. / J'ai l'impression que Palo Alto résonne dans ma manière d'être avec notamment la culture du doute, du questionnement, de la remise en cause. Palo Alto représente l'occasion de se poser dans l'éthique et dans le temps..	Lorsqu'on répond à une demande d'aide, il y a toujours une phase de test pour savoir si on donne une réponse toute ou un panel de propositions. Cela dépend si le donneur d'ordres est dans le questionnement ou dans la volonté de faire avancer. Donner une solution toute faite est plus rassurant pour le client. Lorsqu'un panel de propositions est fourni, la SET cherche à illustrer les scénarios par des exemples et à déterminer leurs impacts sur les coûts et les délais. / La SET peut assurer trois rôles différents selon les missions : -Maître d'Ouvrage : elle est alors le décideur sur le papier même si in fine c'est l' élu du territoire qui donne le feu vert.- Mandataire à Maîtrise d'Ouvrage : la SET est alors chargée d'apporter sa méthode et se contente de gérer le projet. C'est l' élu cette fois-ci qui signe les contrats. Dans ce cas, les décisions stratégiques sont prises avant l'intervention de la SET et le programme est arrêté. Elle doit alors simplement faire avancer le projet, concrétiser les décisions prises.-Assistant à la Maîtrise d'Ouvrage : la SET produit les éléments qui contribuent à prendre des décisions. / Le type de réponse à une demande d'aide du commanditaire dépend donc fortement du statut de la SET mais également du temps dont elle dispose. Répondre par une aide à la décision prend du temps dont ne dispose pas forcément la SET pour respecter les délais fixés. / Pour moi l'éthique, c'est le respect du contrat. On est au service d'un programme. Notre casquette c'est celle d'un aménageur professionnel. Il faut donc parfois savoir oublier ses valeurs propres. On représente une institution.	Le sujet c'est FAIRE AVEC et pas LAISSER FAIRE. Le « c'est comme ça » ne marche pas. / L'aménageur est un acteur fabricant et les élus appuient sur le bouton. / La SET est retenue pour ses compétences et ses références et c'est donc bien pour répondre elle-même aux questions qui se posent. / On ne peut jamais renverser le mouvement seul, à part le Directeur Général parfois. C'est d'ailleurs une raison pour lesquelles le Directeur Général doit être à l'écoute des chefs de projet./Néanmoins, cela ne doit pas lui arriver souvent s'il veut continuer à travailler. Les contraintes économiques obligent bien souvent la SET à accepter les projets quels qu'ils sont
Brigitte BREDIN	Ville de Bourges	Mais qu'est-ce qu'une bonne décision ? Une bonne décision par rapport à quoi ? Les élus ont forcément le souci de l'intérêt général puisqu'ils sont élus pour ça par les citoyens. Ils ont d'ailleurs d'autant plus de légitimité s'ils sont réélus. On peut avoir un point de vue personnel opposé à celui de l' élu mais c'est lui qui représente l'intérêt général. / Cette méthode est plus respectueuse car on considère alors divers points de vue, diverses thématiques (sans se limiter à quelques-unes seulement).	Toute est relatif il n'y a pas de bonne décision. Les élus doivent choisir l'intérêt général. C'est rare qu'il ne choisisse pas l'intérêt général, l' élu était coincé par des contraintes mais c'était rarissime. / Je préfère autant que possible m'accorder le temps de la réflexion. On me reproche d'ailleurs souvent d'avoir des « états d'âme ». / Cette façon de faire est certainement plus efficace à long terme. On prend moins le risque de se fourvoyer dans le cheminement du projet et donc de perdre de l'argent. Avoir une vision plus large consiste en un garde-fou contre certaines impasses. Prendre une décision trop rapide peut avoir de lourdes conséquences, d'autant plus qu'en Aménagement. La plupart des choix faits sur les projets sont irréversibles.	Je préfère exposer les avantages et inconvénients des différentes solutions possibles. C'est un exercice fréquent. Lorsqu'il y a une décision à prendre on élabore un document qui permet de montrer quel chemin on peut prendre./ Il arrive que des urbanistes fassent des mensonges par omission. / Si la décision prise par le décideur ne correspond pas à ce que je préconisais, je demande toujours des explications. Il m'est arrivé en de rares occasions, lorsque les explications ne lui convenaient pas et que son désaccord était fort, de le transmettre par écrit. Il y a toujours une orientation inconsciente des choix dans la manière dont les alternatives sont présentées mais c'est inévitable et le décideur peut toujours choisir une alternative moins défendue. Par contre, il y a danger lorsqu'on veut aller trop vite, qu'on fait des raccourcis et donc qu'on exerce une influence en oubliant de préciser des éléments importants. Il faut à tout prix éviter de faire des mensonges par omission.

Exploitation des entretiens hypothèse n°1 : Avec l'approche de Palo Alto, l'aménageur respecte le décideur et se place dans un rôle d'accompagnateur (3/4)

Contact	Organisme	I. La démarche de questionnement du positionnement	II. L'adaptation du positionnement à la commande	III. Le positionnement vis-à-vis de la prise de décision
Elisabeth RICHEZ	Actions durables à Tours	Il n'y a que les élus qui peuvent prendre de bonnes décisions. Il n'y a pas de bonnes solutions car il y a un choix politique derrière. Il y a des aménagements qui me semblent plus intégrer le développement durable que d'autres. / Si des solutions sont négatives je donne mes arguments mais se sont toujours les élus qui décident. Ça leur permet de prendre conscience de leurs choix. / La contribution des habitants peut être approfondie grâce à cette approche et ne plus intervenir avec les partenaires classiques. On peut aller grâce à cette méthode dans la co-construction.	Il peut y avoir deux stratégies de réponse aux appels d'offres : Certains envoient 4 ou 5 réponses par semaine en faisant du copier-coller. Moi je réponds peu mais je réponds ciblé. Soit on joue sur le prix, soit on cible et on est plus cher car on est spécifique.	Ce n'est pas notre travail de faire des propositions. / Les élus il faut les former. On est présenté en tant qu'expert mais je pense qu'il faut les amener dans la démarche d'accompagnement pour les faire évoluer. Les élus évoluent et ne disent pas la même chose au début et à la fin. Au bout des deux ans, l'élus a compris et va secouer lui-même ses collègues. Les élus ont fait sauter des zones à urbaniser, parce qu'ils jugeaient que parce que ce n'est pas nous qui allons voir les habitants après... Le projet doit être porté pour qu'il soit bon sinon il avortera. / Il faut leur apporter l'ouverture parce que c'est notre travail d'aller chercher, de lire, de voir ce que font les autres, de rencontrer d'autres collègues, d'aller dans des conférences. On a une vision plus large (culture). Notre travail c'est de faire du benchmarking. / Ce sont des conflits d'intérêt entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage. Ils ont intérêt à choisir une solution car ils gagneraient plus d'argent à choisir une solution plutôt qu'une autre. Je ne me trouve pas dans ce cas en tant qu'environnementaliste. / On a notre idéal mais il n'est pas obligatoirement retenu et il ne faut pas s'arrêter à ça il faut avancer dans l'état des habitants ou des élus.
Cathy SAVOUREY	SAS A.U.C.I.	C'est vous qui donnez vos priorités (...) Ce n'est pas aux techniciens de faire les choix car ce sont des choix stratégiques. / Je commence par renvoyer la question : qu'est-ce que vous avez envie de faire ? Mon rôle est d'aider le politique à mettre en œuvre son projet politique et non à le faire à sa place(...) il est primordial de ne pas mélanger les rôles / Il est difficile de faire des déblocages en Aménagement car on est dedans. Cela demande d'être capable soi-même de repenser différemment pour sortir du jeu, pouvoir renverser le mouvement et le cadre. / Parfois le politique est capable de passer outre les impacts négatifs de ses choix. Le MOA a également sa propre grille de lecture et des objectifs non avoués qui influencent sa décision. / Oui, vous avez des personnes compétentes et intelligentes qui pèsent le pour et le contre des différentes alternatives en toute bonne foi. La décision d'un élu dépend de ses priorités, de son projet politique. Finalement « c'est quoi une bonne décision ? ». C'est difficile à juger. / Un urbaniste n'est pas du territoire, c'est bien car il peut y avoir une vision détachée mais ça le limite mais du fait des acteurs en présence, les projets ne se réaliseront jamais. La connaissance du territoire et des gens qui y vivent est essentielle. Conduire un projet par une aide à la décision n'est pas plus long ni plus coûteux car on évite des blocages. / Le plus important pour l'urbaniste, c'est d'aider les élus à se retrouver dans la complexité de l'Aménagement et d'évaluer les impacts des choix qui sont faits dans une vision prospective également.	Je travaille toujours dans l'aide à la décision. J'interviens sur des questions amont, sur du questionnement stratégique. J'a une position d'AMO et j'occupe donc un rôle de conseil ; soit sur des documents réglementaires (PLU, PLUi, SCOT), soit sur de la programmation urbaine. / Conduire un projet par une aide à la décision n'est pas plus long ni plus coûteux car on évite des blocages.	J'éprouve beaucoup de méfiance vis-à-vis des « experts », de ceux qui disent : « il faut faire ça ». / Dans certains on peut être dans la manipulation et dans d'autres, on est dans le jeu d'acteurs. On est dans la manipulation lorsqu'on se fait passer soi-même, en tant qu'individu, avant le projet. C'est le cas par exemple, si on affirme à un Maire qu'il n'a pas le choix de faire autrement que ce qu'on propose pour s'aider soi-même. Quand on est dans le jeu d'acteurs, on agit pour le projet, c'est plus sain. Pour moi la manipulation ça serait d'affirmer à un maire qu'on n'a pas le choix de faire autrement. / Lorsqu'on répond à un appel d'offres, on répond avec ses convictions, sa vision de l'Aménagement et du territoire ; et donc, on voit vite si on est sur la même philosophie avec le commanditaire. / Il est essentiel de ne pas imposer son point de vue, même si on a ses opinions, ses convictions. Dans le cas où on n'accepte pas une décision, on doit démissionner.

Exploitation des entretiens hypothèse n°1 : Avec l'approche de Palo Alto, l'aménageur respecte le décideur et se place dans un rôle d'accompagnateur (4/4)

Contact	Organisme	I. La démarche de questionnement du positionnement	II. L'adaptation du positionnement à la commande	III. Le positionnement vis-à-vis de la prise de décision
Eric BOULAY	Agence Départementale d'Aide aux Collectivités locales (ADAC37)		L'ADAC a été conçu pour répondre à la nécessité de répondre à des projets dans les communes et communauté de communes. L'ADAC c'est un outil mutualisé au service des collectivités. / Notre rôle c'est d'amener des faits à travers la technique qui va se traduire par une consultation. / Parfois il faut reformuler les questions. A partir du thème formulé, celui qui est spécialisé va rendre visite à l'élus, ce qui va permettre d'appréhender l'ensemble des questions qui sont liées au problème.	On a travaillé, on a fait des hypothèses, ensuite on arrive à faire des choix politiques ou pas de choix (si ça passe pas sur le plan financier on peut se rendre compte que ça ne passe pas). On accompagne parce qu'on est un outil constitué uniquement d'experts. / On arrive avec 3 hypothèses techniques, on met le débat avec les avantages et les inconvénients. On doit rester dans les faits, éviter les subjectivités en traduisant un problème.
Valérie CHAROLLAIS	Fédération des CAUE	Quand on doit faire une aide, avec les principes suivants : je ne sais rien je peux rien, je ne veux rien, il faut le connaître et comprendre sa vision pour donner des points d'appuis et donner un dialogue performant. Quelqu'un qui est contre la concertation on ne peut pas insister sur la concertation car fondamentalement il n'est pas démocratique. La vision du monde ça correspond à des valeurs la démocratie participative... Ca aide à comprendre dans quel univers il évolue. Si on nous demande comment accompagner dans un changement on va utiliser des choses qu'on a comprises dans sa vision du monde. Un directeur de structure va parler de sa structure ça peut donner des éléments. La vision du monde c'est prendre les éléments pertinent pour avancer, où qu'on soit il faut le faire	Ce qui compte c'est la production. Les gens ne sont pas prêts à payer pour ce genre de service. / Si on sait que s'il n'y a pas de concertation son projet ne passera pas, on a raison d'anticiper et de le conseiller, là c'est ton job. Par contre si rien ne nous oblige à faire de la concertation on le consolide dans le choix de ne pas en faire. Il ne faut jamais perdre son autre partie du cerveau.	Les propositions ce n'est pas du Palo Alto. Ce n'est pas une aide à la décision. / On peut être aidant en sachant la vision du monde car on ne va pas les brutaliser, les heurter. Si la famille ce n'est pas important pas important pour lui, ce n'est pas la peine de lui vendre le truc.
Sabine GUITEL	Agence Roumet-Guitel	« Il y a une responsabilisation du client parce qu'on l'aide à comprendre, à s'approprier le contexte. On lui donne les clés pour prendre ses décisions. / Palo Alto est très subtil, très respectueux et très écologique. / L'approche de Palo Alto est plus exigeante que les pratiques actuelles de la concertation puisque s'y ajoute le respect systématique des autres, la responsabilisation de chacun et surtout l'idée de ne pas contraindre, de ne pas forcer les choses. / On s'expose parfois en utilisant l'approche de Palo Alto car on choisit alors de travailler AVEC les gens. Or, des visions du monde sont parfois difficiles à accepter (non-respect de la qualité de vie des habitants par exemple). On est également dans l'incertitude puisque « on ne sait pas où ça va nous emmener ».	L'aménageur joue un rôle central à ce niveau. Il doit comprendre les phénomènes à l'œuvre, donner les clés aux décideurs, aux élus par la compréhension du contexte, le repérage des leviers d'action. C'est un recadrage de comprendre tous ces paradoxes puisque cette compréhension du contexte entraîne une posture nouvelle des décideurs.	

Exploitation des entretiens hypothèse n°2 : Une lecture de la commande intégrant le jeu d'acteurs (1/2)

Contact	Organisme	I. La démarche de questionnaire sur le jeu d'acteurs	II. Qui me demande quoi ?	III. Qui demande quoi à qui ?
Jérôme BARATIER	Agence Tourangelle d'Urbanisme (ATU)	Le jeu d'acteurs n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen / Je ne fais pas de tableau des points de convergences et de divergences / Quand on est toujours sur le même territoire, on a l'impression qu'on connaît le jeu d'acteurs par cœur. On a tendance à s'autocensurer et à ne pas réaliser ce décryptage		
François ROUMET	Agence Roumet-Guitel	Le jeu d'acteurs est un super levier sur un projet d'aménagement / Chercher les éléments prêts à bouger est indispensable mais regarder quels sont les freins aux projets et déterminer comment faire en sorte qu'ils se neutralisent tout seul est tout aussi important.	Pourquoi on est là ? C'est la question 0. / Pourquoi on fait ça ? Qui suis-je ?	Si un choix ne convient pas et que les contre-arguments se sont révélés inefficaces, le conducteur a toujours la possibilité de partir. Pour éviter de se retrouver dans ce genre de situation néanmoins, il est primordial de maintenir une marge de manœuvre / Parfois la demande ne vient pas directement du commanditaire. C'est le cas bien souvent que des études d'impact sont réalisées pour se conformer aux lois Grenelle et non de manière volontaire. La demande provient alors de l'Etat et pas des élus. Le rôle de l'Aménageur est ici de faire comprendre l'intérêt de cette évaluation environnementale, de montrer qu'elle peut servir. Il doit de par sa qualité d'expert dégonfler les aprioris. Sur le projet de Villebarou par exemple, l'étude d'impact a permis aux élus de se rendre compte du potentiel environnemental du terrain. On retrouve cette même distinction pour l'élaboration de dossiers Loi sur l'eau selon que les élus cherchent à se mettre en conformité vis-à-vis de l'Etat ou plutôt à dépasser la loi.
Franck TESSIER	Société d'Equipement de la Touraine (SET)	Les acteurs font partis de la matière première du projet mais sont également parfois des facteurs qui le freinent. / C'est du ressenti, ce n'est pas appréciable / On ne peut lire le jeu d'acteurs que si on nous en donne l'occasion	La méthodologie consiste principalement à la définition de la structure de management du projet avec un chef de projet qui gère, coordonne des groupes techniques (ou groupes de travail) et un groupe stratégique (souvent sous la forme d'un comité de pilotage) / Qui est exactement mon client ? / Les services du client sont-ils structurés ? / Fait-on appel à nous en tant que pompier ?	
Brigitte BREDIN	Ville de Bourges	D'autres par contre peuvent se transformer en ressources. Il faut alors les impliquer dans le projet, ne pas les exclure. / Il y aurait à gagner à être plus méthodique dans la lecture, l'analyse du jeu d'acteurs / Souvent les chefs de projets qui sont nouveaux ont du mal à comprendre le contexte	On en est où de ce dossier ? Qui me le demande ?	Quels sont les intérêts sous-jacents ?

Exploitation des entretiens hypothèse n°2 : Une lecture de la commande intégrant le jeu d'acteurs (2/2)

Contact	Organisme	I. La démarche de questionnement sur le jeu d'acteurs	II. Qui me demande quoi ?	III. Qui demande quoi à qui ?
Elisabeth RICHEZ	Actions durables à Tours	Par les entretiens on voit s'ils sont plus ou moins moteurs. / Je ne mets pas de case pour classer selon hiérarchie ou fonction / les relations entre les acteurs ressortent automatiquement / Faire un diagnostic sur du papier c'est impossible car les papiers ne sont jamais à jour. Les rapports annuels ne présentent pas les projets en cours. On appelle un acteur parce quelque chose nous a interpellé.	Il faut avoir une vision de ce qu'ils recherchent ; si c'est par obligation ou par volonté politique. On ira moins loin si c'est réglementaire	On vérifie qu'on ait bien interprété le cahier des charges voir s'il n'y a pas des lièvres en dessous. Parfois des choses sont formalisées et puis en fait ce n'est pas obligatoirement ce que veulent les élus.
Cathy SAVOUREY	SAS A.U.C.I.	Parfois, il suffit d'un changement pour que tout tombe à l'eau / l'être humain est au centre de tout / le jeu d'acteurs est un paramètre clé et fait partie du système / Un urbaniste qui n'est pas du territoire c'est bien car il peut avoir une vision détachée du contexte mais que ça le limite néanmoins car il connaît moins le jeu des acteurs en présence et les projets risquent alors de ne pas aboutir.	Le système d'acteurs ne doit pas être sous la forme d'un organigramme trop hiérarchique. Je vois plutôt le jeu d'acteurs sous la forme d'une molécule avec des atomes liés entre eux en 3D.	
Eric BOULAY	ADAC37	Il peut y avoir des freins de tout nature / Aujourd'hui on a en permanence la dimension des acteurs. Elle est aussi importante que la dimension technique /	Quelles sont les relations au sein du groupe municipal ? Quelles sont les relations entre l'acteur public et les associations ?	
Valérie CHAROLLAIS	Fédération des CAUE	Parce qu'on place l'acteur au centre, ça a des résultats différents qui participent de l'appropriation / L'approche de Palo Alto est un outil global d'appréhension du jeu d'acteurs.	Qu'est-ce qu'on attend vraiment de moi ? Faut-il répondre directement à la commande par un diagnostic, une expertise ? / Vous voulez dire que vous avez des réticences pourquoi ? / Tant qu'on n'est pas allé au bout du questionnement on ne sait pas ce qu'on va faire avec lui.	Si on sait que s'il n'y a pas de concertation son projet ne passera pas, on a raison d'anticiper et de conseiller le commanditaire
Sabine GUITEL	Agence Roumet-Guitel	l'aménageur doit prendre en compte le jeu d'acteurs pour anticiper l'acceptation des projets et éviter les recours	Le cadre s'inscrit dans la réponse à l'appel d'offres puisque cette réponse demande à expliquer la méthode de travail proposée. Le cadre est exposé lors de la réunion de lancement nous permettant ainsi de fixer les règles. Ce cadre se décline ensuite à toutes les étapes du projet. Il doit nous permettre de répondre à la demande et d'organiser notre méthode de travail, notre manière de conduire le projet	Le côté systémique de l'approche n'était pas vraiment nouveau puisque je l'avais déjà acquis sans Palo Alto. / Fixer correctement le cadre permet de rester indépendant, de ne pas être sous la pression. Il doit nous permettre de rester dans nos valeurs sur un projet. Contrairement à la relation avec l'autre, la posture à adopter sur le cadre est une posture haute. Ainsi, on maintient « un niveau d'exigence sur le cadre vis-à-vis du client et on préserve notre intégrité.

Exploitation des entretiens hypothèse n°3 : L'analyse stratégique du jeu d'acteurs tout au long du projet (1/3)

Contact	Organisme	I. L'exploration des visions du monde	II. La convergence des visions du monde	III. La résolution de problèmes de type Palo Alto
Jérôme BARATIER	Agence Tourangelle d'Urbanisme (ATU)	On essaye de faire parler les acteurs de la manière dont ils vivent et ils se projettent dans le territoire. On les confronte à la réalité, on cherche à savoir quelle vision ils ont de leurs communes. / Par exemple sur la méthode dont le PLU est révisé à La Riche, nous avons demandé aux élus : « la Riche en 2040, pour vous c'est quoi ? ». Nous avons ainsi cherché à identifier les sujets et axes du projet à aborder. Nous essayons de déterminer leurs croyances, leur vision de leur commune. + Aujourd'hui les gens veulent conduire le train aussi. Bien des initiatives ne sont plus initiées par la puissance publique / Le commanditaire ne devrait pas choisir seul les solutions. Il y a une légitimité politique, pour autant, on ne peut plus décider face entre l' élu et son service ne reflète pas la complexité du système d'acteur. Un projet c'est toujours une synthèse. Plus il y a de contribution, meilleur est le projet. Il faut aller vers une collectivisation au sein des Conseils Municipaux.	Notre job consiste à remettre en cause les constructions qui sont admises comme des évidences. D'ailleurs, on peut parfois faire bouger ou réinterroger des croyances. Ce fut le cas notamment pour un élu qui pensait que le vélo était utilisé uniquement par « les cyclistes écolo ». Ses représentations des mobilités douces qui sont fausses ont été combattues par des chiffres qui montraient la forte utilisation du vélo par les étudiants à Tours notamment / L'ATU est un agitateur de croyances locales. On cherche à remettre en cause les constructions qui sont admises comme des évidences et on met d'ailleurs en garde contre « la Ville dense » à outrance.	
François ROUMET	Agence Roumet-Guitel	Il faut toujours se demander quels sont leurs points de vue sur le projet. On est toujours dans une conduite de projet collective	Je compare souvent le jeu d'acteurs à un jeu de tarot dans le sens où au départ on ne se sait pas avec qui on est.	
Franck TESSIER	Société d'Equipement de la Touraine (SET)	Le ressenti ce n'est pas appréciable		

Hypothèse n°3 : L'analyse stratégique du jeu d'acteurs tout au long du projet (2/3)

Contact	Organisme	I. La démarche de questionnement du positionnement	II. L'adaptation du positionnement à la commande	III. Le positionnement vis-à-vis de la prise de décision
Brigitte BREDIN	Ville de Bourges			Des blocages sont parfois dus à une transformation de l'environnement du projet. Il faut dans ce cas être réactif, être capable de renverser la vapeur.
Elisabeth RICHEZ	Actions durables à Tours	On a toujours notre retour d'expérience mais c'est mieux si ça vient du territoire. Au début j'étais un peu trop directive et pas adaptée au territoire. Aujourd'hui on part de ce qu'on veut mettre en place et on cherche des solutions vraiment adaptées au territoire. / Quelque chose marche très bien, c'est les visites d'opérations hors territoire avec des élus et des habitants. Ils essaient de se faire leurs propres opinions. On a des idées préconçues mais notre rôle ce n'est pas d'imposer les idées qu'on a mais de montrer des choses. / Il faut rester ouvert car en discutant avec les acteurs il peut y avoir une idée à laquelle on n'avait pas pensé. Quand on va réunir deux acteurs une troisième chose peut ressortir. / L'objectif c'est de trouver quelque chose qui aille dans la grande direction de l'élú / Il faut rester ouvert car en discutant avec les acteurs il peut y avoir une idée à laquelle on n'avait pas pensé. / Je n'ai jamais été dans la situation où les élus m'ont donné carte blanche avec les habitants pour construire quelque chose. Je fais toujours des réunions avec habitants même quand ce n'était pas proposé dans les cahiers des charges parce que je pense que ça apporte quelque chose. Pour moi les habitants c'est un partenaire à part entière. Les habitants ça peut être les associations mais aussi monsieur tout le monde. C'est rarement monsieur tout le monde car il faut quand même qu'ils soient intéressés et aient le temps. / La contribution des habitants pourrait être approfondie grâce à cette approche. On pourrait aller grâce à cette méthode dans la co-construction.	C'est important de former les gens. Ils n'ont pas le vocabulaire, les tenants et aboutissant. En les formant, il faut que les habitants voient les enjeux. Quand on donne les outils aux gens pour se former ils vont plus loin dans leurs réflexions. / Il ne faut pas considérer que les habitants savent tout pour pouvoir participer. Sinon ils sont défavorisés parce qu'en face les partenaires connaissent parfaitement leurs sujets et ne maîtrisent pas le vocabulaire. Après les habitants n'osent plus parler en face d'experts. / J'aime mettre les acteurs dans la même pièce pour voir si on va balancer d'un côté ou de l'autre. On ne sait pas ce qui va en sortir. Les divergences seront mises sur la place publique et on va voir comment ça balance. Si un acteur propose quelque chose et que l'élú est intéressé on va essayer de faire des réunions complémentaires. / Un élu ne va pas les saborder si on voit que ça peut lui correspondre. Au début on cadre en disant que l'objectif c'est l'intérêt public, l'objectif c'est le territoire.	Mais Palo Alto me semble plus approprié aux études de blocages, moi je ne me suis pas trouvé dans cette situation.
Cathy SAVOUREY	SAS A.U.C.I.	La première question à poser à l'élú c'est : quel est votre projet ? / Qu'est-ce que vous avez envie de faire ? Quelles sont vos priorités ? Quel est votre projet ? / Il est important encore de voir la manière dont les acteurs fonctionnent. Sont-ils synthétiques ou ont-ils besoin de détails ? Quel est leur langage ? / Il est important de décrypter de quel parti sont les acteurs mais surtout dans quelle mouvance ils se positionnent. Il existe souvent des mouvances très contrastées au sein d'un même parti politique. Il faut également analyser leurs positions idéologiques. Par exemple, il peut être intéressant de savoir si un acteur est plutôt orienté vers des services publics forts (comme Jean-Luc MELENCHON par exemple) ou une délégation de ces derniers (comme Dominique STRAUSS-KAHN) / L'habitant était au moins un usager avant, c'est un acteur aujourd'hui. L'urbaniste ne peut plus se positionner en expert unique avec l'arrivée de nouveaux acteurs ; tels que les citoyens qui sont de mieux en mieux informés grâce à internet. Ces nouveaux acteurs vont générer de nouveaux conflits puisque leur légitimité n'est pas reconnue par les institutionnels. Il va y avoir dans le futur plus de contre-pouvoirs avec l'élévation du niveau d'étude de la population. Il va donc falloir se diriger vers de la co-conception. Aujourd'hui ces acteurs ne sont pas considérés comme légitimes par les experts	Parfois on peut être précurseur sur un projet, un concept mais si le contexte, le jeu d'acteurs ne sont pas prêts, ça ne va pas marcher. / Le plus difficile pour un individu c'est de reconnaître qu'il s'est trompé. L'être humain peut être d'une très mauvaise foi. On est beaucoup dans des jeux de pouvoir et on a peur de perdre en crédibilité : « peur de perdre la face ». (...) Moins on est impliqué, plus c'est facile de changer.	

Exploitation des entretiens hypothèse n°3 : L'analyse stratégique du jeu d'acteurs tout au long du projet (3/3)

Contact	Organisme	I. La démarche de questionnement du positionnement	II. L'adaptation du positionnement à la commande	III. Le positionnement vis-à-vis de la prise de décision
Eric BOULAY	ADAC37	Les interactions entre les acteurs sont liées à des dispositifs de représentation sociale. / On est dans des logiques anthropologiques variées / En aménagement, on va agir sur des problèmes de représentations. / La force d'un expert c'est sa compétence technique mais c'est aussi avant tout sa capacité à ne pas prendre le pas sur d'autres points de vue. On prend tous les points de vue à égalité. Le point de vue d'un non spécialiste vaut autant que le point de vue d'un expert. Si on veut faire du projet, il faut prendre en compte les représentations de tous et faire en sorte que ce ne soit pas le point de vue d'un expert qui l'emporte.	On explique au politique pourquoi on exclut certaines hypothèses. On propose qu'elles soient exclues mais après il y a toujours un processus de validation. On ne peut rien faire sinon. L'explication, la pédagogie est une de nos activités. L'expert doit mobiliser un vocabulaire et une syntaxe qui soit intelligible. On essaie de simplifier nos explications. Je suis partisan de tout expliquer. Le choix retenu doit être explicable. / Méfions-nous des condamnations morales que font certains experts avec la densification. / On doit faire attention à travailler soi-même sur ses propres représentations. / Notre métier d'urbaniste consiste à agir sur des problèmes de représentations. On doit travailler par de la technique sur les représentations. / Notre rôle c'est d'amener des faits à travers la technique. Si on part sur des idées générales, des principes tout faits et non sur des faits, on se met en danger. / Le débat, c'est notre boulot de le préparer. Si on instaurait un débat uniquement sur des représentations, on ne ferait plus rien. A un moment il faut de la production pour permettre de cristalliser un débat.	
Valérie CHAROLLAIS	Fédération des CAUE	Les gens sentent que le questionnement est différent. + La vision du monde, chacun à la sienne, l'approche de Palo Alto est très respectueuse de cette vision du monde. C'est important car on ne cherche pas à changer la vision du monde des gens et on veut faire avec. Plutôt que d'imposer on va être dans le respect de la vision du monde et on va voir ce qu'elle peut tolérer.	Les coachs ne comprennent rien à l'aménagement, ils ne sont pas bon en collectifs et en aménagement. Il manque la culture, le contexte pour être pertinent. Ils ne peuvent pas comprendre la logique d'acteurs dans un processus d'aménagement. / Lorsqu'on effectue un diagnostic, une expertise, une analyse, il faut toujours séparer ce qui est factuel de ce qui relève de l'interprétation. On entend par factuel, l'idée d'une vision du monde partagée de tous, considérée comme irréfutable. / La vision du monde aide à comprendre dans quel univers il évolue. Si on nous demande comment accompagner dans un changement on va utiliser des choses qu'on a comprises dans sa vision du monde. Un directeur de structure va parler de sa structure ça peut donner des éléments	Le truc en aménagement c'est qu'on n'a pas de situations bloquées car on a toujours quelqu'un qui a une solution, un ingénieur qui a une nouvelle méthode. Quand les études n'ont rien donnée on a toujours quelqu'un qui va répondre.
Sabine GUITEL	Agence Roumet-Guitel	Il est particulièrement difficile de concilier ces deux positions et on risque alors d'être submergé / Il est beaucoup plus enrichissant de travailler avec la vision des autres plutôt qu'imposer simplement la sienne. Finalement, c'est se poser la question : comment la vision du monde de chacun peut apporter sur le projet ? / on s'expose toutefois en utilisant l'approche de Palo Alto car on choisit alors de travailler AVEC les gens. Des visions du monde sont parfois difficiles à accepter.	Il est impossible qu'un projet en aménagement soit accepté par tout le monde / A partir des entretiens individuels, on agrège les visions de chacun pour former une vision collective. On forme ainsi une sorte de méta-plan qui représente l'intérêt collectif. Bien entendu, tout le monde ne peut être en parfait accord avec cette vision collective. Il est donc important de chercher « l'aligné » pour que tout le monde s'y retrouve. / La complexité de l'aménagement est notamment due au foisonnement des textes de lois et des normes. Le milieu de l'aménagement est très contraint et les acteurs portent parfois des logiques, des postures différentes. Le paradoxe entre les directives de l'Etat pour lutter contre l'étalement urbain et les financements de ce dernier qui oriente le marché immobilier vers la maison individuelle en est un bon exemple. / Palo Alto aide à mettre à plat tous les acteurs, à construire une carte des visions du monde de chacun. Par ce questionnement stratégique, on a une meilleure compréhension de la personne en face qui adresse la commande et on dégage les éléments sur lesquels bâtir. / Palo Alto est plus rapide, plus efficace qu'une autre.	

CAHIER DES CHARGES
ETUDE D'AMENAGEMENT URBAIN
SECTEUR DE LA ROSERAIE - PLATEAU DE RECHEVRES
COMMUNE DE CHARTRES

1) Objet du cahier des charges :

Le présent cahier des charges a pour objet de définir les spécifications de l'étude destinée à établir un projet d'aménagement urbain sur le plateau nord-ouest de la commune, incluant les zones d'urbanisation futures de Rechèvres et de la Roseraie ainsi que la cité de Rechèvres 200.

2) Cadre de l'étude :

Le périmètre de l'étude comprend deux secteurs géographiques distincts, tels que définis au plan ci-annexé:

- Le plateau de Rechèvres, incluant le secteur de la Roseraie, se situe entre le CD 105, la RN 154 et la voie ferrée. Constitué de terres agricoles, il jouxte des quartiers pavillonnaires et un lycée. Le plateau est, à ce jour, essentiellement accessible par la rue de Fresnay.
- La cité de Rechèvres 200, construite en 1952, se situe en plein cœur du quartier de Rechèvres de part et d'autre de l'avenue de la République. Cette cité occupe une superficie de 17 hectares et comporte 200 pavillons individuels appartenant à l'Office Municipal d'HLM.

3) Objectifs de l'étude

La ville de Chartres a décidé la réalisation de cette étude d'urbanisme de manière à définir une stratégie de développement urbain assurant une diversité de produits qui répondent aux besoins et aux profils de la population chartreuse de façon à accroître la variété résidentielle et fonctionnelle.

L'étude aura comme fil conducteur cette approche d'un urbanisme qualitatif, garant d'une plus grande équité urbaine et d'une mixité sociale en offrant une gamme diversifiée de logements.

L'étude inclura une programmation permettant une approche quantitative de logements, d'équipements, d'activités et d'espaces publics sur le court, moyen et long terme. Le programme sera défini en fonction d'un projet permettant la mise en œuvre progressive de tranches opérationnelles, sur les secteurs suivants :

- le secteur de la Roseraie, situé dans le prolongement de la rue de la Roseraie et la rue des Lilas, fera l'objet dans le plan d'aménagement général d'une conception lui permettant d'évoluer à court terme de façon autonome,
- la cité de Rechèvres 200, n'ayant jamais connue de réhabilitation conséquente, devra faire l'objet d'une restructuration par tranches, sous forme d'opérations tiroirs. Une première tranche doit pouvoir être réalisée dans les contraintes du Plan d'Occupation des Sols en vigueur. Par ailleurs, la conservation d'un flot type est envisagée pour mémoire.

D'une façon générale, le plan d'aménagement général prendra en compte les données suivantes :

En ce qui concerne les accès et la desserte :

- établir une liaison entre la RN 154 et le RD 105, afin de faciliter les liaisons transversales inter quartiers, voire les liaisons intercommunales,
- développer des quartiers se structurant autour d'une trame viaire hiérarchisée, reliée à la ville centre et au quartier de Rechèvres (rue de Fresnay, rue de la Roseraie, rue des Lilas).
- Pour le secteur de Rechèvres 200, l'étude devra prendre en compte la conservation des voies structurantes existantes, soient l'avenue de la République, la rue de Chavannes suivant un axe est-ouest et l'avenue de Verdun suivant un axe sud-nord.

En ce qui concerne la composition urbaine, sociale et environnementale :

- promouvoir une mixité urbaine basée sur la diversité des fonctions (habitat, équipements, commerces,...) et la diversité de l'offre foncière et immobilière publique et privée (construction de petits immeubles collectifs, de maisons individuelles groupées ou indépendantes).
- favoriser la construction d'immeubles pour l'accueil d'une population représentative de l'ensemble des catégories sociales.
- assurer une urbanisation composée de typologies bâties variées mais affirmées, prenant en compte les vues sur la cathédrale,
- respecter le contexte et la richesse du site sur le plan topographique et écologique,
- favoriser la création d'espaces publics de qualité et de proximité.

En ce qui concerne les servitudes d'urbanisme :

A l'issue de cette étude d'urbanisme, la ville, en tant que maître d'ouvrage, va procéder sans délai à la réalisation d'une première tranche ferme sur certains secteurs de Rechèvres 200 et la Roseraie. Les propositions d'aménagement faites sur ces secteurs devront donc tenir compte des dispositions réglementaires du Plan d'Occupation des Sols en vigueur.

Pour le reste du secteur étudié, l'étude développée pourra s'affranchir des dispositions réglementaires du POS, à l'exception des limites des zones NA d'urbanisation future.

4) Contenu de l'étude

L'étude comporte la production de documents descriptifs et estimatifs et se décline en trois phases :

- Le diagnostic et l'analyse du site à partir des données et des études existantes,
- L'organisation de l'espace et définition du programme de l'opération,
- L'élaboration du projet d'aménagement

Phase 1 : Le diagnostic et l'analyse du site et de son environnement:

Cette phase doit permettre d'analyser le site et de dégager ses potentialités et ses contraintes en prenant connaissance des documents d'urbanisme communaux ou supracommunaux en vigueur, d'étudier l'ensemble des données démographiques, socio-économiques, environnementales et paysagères.

Des approches précises seront développées sur les points suivants :

Volet démographique et social :

- l'évolution de la population,
- l'identification du quartier par ses habitants et pour les chartrains,

Volet économique :

- la situation de l'emploi et son évolution,
- la situation du parc immobilier,
- la situation des équipements publics et l'évaluations des besoins,
- le marché du logement (offre/demande)

Volet environnemental et paysager :

- la capacité résiduelle des réseaux existants, et les principes généraux de desserte et d'assainissement,
- les vues sur la cathédrale,
- le milieu végétal naturel.

Par ailleurs, cette phase devra prendre en compte les études et réflexions d'urbanisme et d'aménagement ayant été réalisées sur le secteur et sur l'ensemble de l'agglomération, l'étude de circulation et de stationnement en cours d'élaboration sur le quartier ainsi que les études menées dans la cadre du Plan Local d'Urbanisme.

Cette phase 1 « diagnostic et analyse du site » fera l'objet d'un rapport dégageant les premiers objectifs d'aménagement.

Une validation de ce document par la ville de Chartres, sera nécessaire pour pouvoir développer la phase 2

Phase 2 : L'organisation de l'espace et la définition du programme de l'opération :

A partir du diagnostic, il sera établi deux scénarios permettant d'aboutir à un avant-projet d'aménagement fixant une composition d'ensemble plus ou moins volontariste en terme de circulation, de structuration urbaine et de densité.

Chacun des scénarios d'aménagement proposé, devra expliciter les hypothèses développées ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients à travers une approche financière permettant d'évaluer les coûts d'aménagements et les recettes potentielles.

Cet exercice permettra à la ville de Chartres de définir les grandes lignes de sa stratégie.

Phase 3 : le projet d'aménagement :

Après validation d'un des scénarios, un plan global d'aménagement sera produit à l'échelle 1/2000^{ème} accompagné de plan masse test au 1/500^{ème} pour expliciter certains partis d'aménagement retenus (profils en travers des voies, traitement des zones de recul, perspectives paysagères,...).

Ce plan devra être accompagné d'une note d'intention donnant des indications précises sur la composition urbaine, l'affectation des sols, la hiérarchie du réseau viaire, la localisation des équipements, la typologie des constructions, la localisation, la forme et la nature des espaces publics, le traitement paysager. Celle-ci sera accompagnée d'esquisses de réglementation pour la construction des immeubles et de recommandations pour le traitement paysager qui seront intégrées au Plan Local d'Urbanisme en cours d'élaboration.

5) Suivi de l'étude :

La maîtrise d'ouvrage est représentée par le Maire et son adjoint délégué à l'urbanisme. La conduite technique du dossier est confiée à un groupe de travail constitué du maire adjoint délégué à l'urbanisme, de deux représentants de l'Office Municipal d'HLM de Chartres et des services municipaux. Le conducteur de projet est Jean-Louis Guillemot, Chef du service urbanisme de la ville de Chartres.

6) Forme de la proposition

Chacune des phases fera l'objet d'un rapport détaillé et d'une présentation au maître d'ouvrage. Ces rapports seront complétés de documents pouvant servir de base à la concertation avec la population et à la communication extérieure.

VILLE DE CHARTRES

Documents consultables à la Direction de l'Urbanisme et des Projets

- Renseignements INSEE 1999
- Plan d'Occupation des sols de la Ville de Chartres
- Schéma directeur de l'agglomération chartraine
- Etude sur la cité de Rechèvres 200 « éléments pour une réflexion sur l'entretien, la réhabilitation ou la rénovation » - OPHLM de la Ville de Chartres – avril 1984



G.P.V. DE L'AGGLOMERATION DE TOURS COMMUNE DE LA RICHE – QUARTIER LES ILES NOIRES

Cahier des charges pour la consultation d'une équipe spécialisée et polyvalente pour l'élaboration d'une stratégie et d'un projet de reconversion urbaine.

A – Présentation des enjeux G.P.V. du quartier

Depuis plusieurs mois, une réflexion est engagée sur la question du peuplement du secteur dit des Îles Noires, situé dans le lit majeur de la Loire et donc susceptible d'être submergé en cas de crue importante.

Cette démarche s'inscrit dans le Grand projet de ville de la Communauté d'agglomération de Tour(s) plus qui concerne quatre villes et plusieurs territoires et quartiers sensibles.

Pour les Îles Noires, il s'agit de lancer une étude dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par Tour(s)plus.

Les services de Tour(s)plus, de la ville de La Riche, de la Préfecture d'Indre et Loire, ainsi que l'agence d'urbanisme de l'agglomération sont mobilisés avec les autres partenaires compétents et concernés, pour participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de ce projet.

Le secteur en question est situé à l'Ouest du périphérique et de la partie urbaine de la commune de La Riche, dans le lit endigué de la Loire et dans un secteur de jardins familiaux et d'espaces agricoles cultivés par des maraîchers. Le phénomène de sédentarisation, à partir de cabanes, s'accélère et se consolide à travers des bâtiments en dur réalisés sans autorisation et en l'absence de réseaux urbains.

Trois éléments essentiels sont à prendre en compte dans la démarche :

- la population occupant le site des Îles Noires est très hétérogène et de conditions variées (résidences principales et secondaires, semi-clandestins, exclus, gens du voyage, semi-sédentaires ...).

Le secteur héberge environ 70 familles. Elles souffrent, pour la plupart, de difficultés d'intégration sociale et de précarité financière, mais ne posent pas de problèmes de sécurité majeurs. Cette population varie notablement par la visite périodique de collatéraux attirés par l'agglomération tourangelle et notamment par la commodité des services, essentiellement de santé, qu'elle peut offrir. La

proximité d'activités maraîchères favorise l'emploi saisonnier des personnes habitant ce secteur.

Certains services (assistante sociale, ilotiers) ont un contact régulier et suivi avec ces populations avec lesquelles le dialogue est maintenu.

- Le caractère inondable de la zone : le risque majeur d'inondation confirmé par le Plan de prévention des risques (PPR), qui classe ce site en zone A4 où toute occupation humaine est interdite : il faut donc reloger la population qui s'est installée au fil du temps.
- La dimension d'agglomération de ce dossier à travers le thème de la relocalisation et de la répartition dans l'espace de l'agglomération des populations.

La réflexion déjà engagée a permis de reconnaître l'extrême complexité de ce dossier tant en ce qui concerne les procédures existantes (les textes juridiques susceptibles d'impliquer des retombées), que des partenaires à associer (l'Etat, Tour(s)plus, la commune de la Riche, la Région, le département, les communes limitrophes et de la communauté d'agglomération, les bailleurs sociaux, la chambre d'agriculture, le PACT 37, le Ficosil) et les premiers concernés, les habitants.

La restructuration de ce territoire s'articule dans le cadre d'un projet plus large de mise en valeur de la zone naturelle du bord de Loire, qui s'appuie sur deux points forts :

- l'un à l'est, à proximité immédiate de l'échangeur nord du périphérique, qui constituera, à terme, un ensemble sportif de qualité, compatible avec les mesures de protection du val de Loire,
- l'autre à l'extrémité ouest de la commune, constitué par un vaste plan d'eau, opérationnel à l'issue de la fin de l'exploitation du sol (extraction en cours du lit majeur de la Loire) sur 30 ha.

Entre ces deux pôles, le secteur appréhendé doit faire l'objet de mutations selon plusieurs voies de programmation qui permettront de fixer sa vocation à terme.

B – Objectifs de la démarche

La démarche à engager est délicate et sensible. Elle devra tenir compte de la spécificité du quartier.

En conséquence, cette approche implique un savoir-faire expérimenté et éprouvé car la solution au problème ne peut être apportée que par une panoplie d'actions appliquées aux différentes catégories d'individus et concourant à leur intégration au sein du territoire de l'agglomération.

Compte tenu de ces spécificités, le maître d'ouvrage souhaite que soit portée attention à certains aspects parmi lesquels :

- la diversité des familles et de leur situation (un dialogue pourra être établi sur des points d'appui solides, en faisant comprendre tout l'intérêt que les familles pourront retirer de la démarche, afin de faire ressortir les besoins et les solutions à mettre en place, intégrant les éventuels échecs antérieurs)
- la scolarisation des enfants comme élément stratégique pour une bonne intégration future,
- la connaissance sur des expériences déjà réalisées ou en cours, comme celles d'Angoulême ou Saint-Martin-le-Beau.

Sur la base du périmètre concerné, l'étude aura pour principaux objectifs :

1. De répondre aux enjeux énoncés précédemment.
2. De proposer une stratégie d'intervention, associant l'ensemble des partenaires concernés,
3. D'évaluer la faisabilité de l'opération eu égard aux problématiques identifiées.

C – Le contenu de l'étude

> Recadrer le contexte

Rappel des données physiques et juridiques concernant le site des Iles Noires : inconstructibilité, inondabilité, insalubrité.

Analyse de la situation foncière : les difficultés à prendre en compte ;

> Prendre en compte les logiques d'acteurs

Position et emboîtement des différentes logiques des administrations concernées et point de vue des diverses instances sur le sujet.

Associer les partenaires selon une approche progressive à élaborer.

> Connaître-évaluer le tissu social concerné

L'approche nécessite une connaissance fine des différents types de population et de leurs modes "d'habiter" et d'utilisation de l'espace.

Il s'agit :

- de fournir une connaissance :

- du fonctionnement interne selon les différents secteurs et vocation des terrains utilisés,
- des populations logées, de leurs conditions de ressources et de leurs besoins en matière d'accompagnement social,
- du nombre de logements sur place et de leurs caractéristiques.

--d'identifier clairement les besoins des populations et proposer des points d'appui solides, repère du projet et permettant un suivi de l'action.

Le bureau d'études sera accompagné dans sa démarche vis à vis des habitants par des partenaires locaux qui interviennent habituellement sur le site.

> Définir un plan programme sur trois ans

L'objectif est de définir un ensemble d'actions pouvant être contenues dans plusieurs projets, réalisables, chiffrés et localisés, visant :

- d'une part, le relogement des personnes (prendre en compte les capacités de cohabitation futures),
- d'autre part, l'occupation de l'espace en fonction de la disponibilité des terrains libérés et en tenant compte des enjeux de la réutilisation future du site.

D – Déroulement de la mission

La phase d'étude sera encadrée par un comité de pilotage composé des élus, assistés ou représentés à leur demande par des techniciens, auquel seront associés les partenaires financiers (Etat, CDC, Région). Le comité de pilotage se réserve le droit d'élargir le groupe à tout autre partenaire intéressé.

En plus des enquêtes et des tâches précisées, le bureau d'étude aura à prévoir un certain nombre de séances de travail où il assurera la fonction d'animation, la préparation des documents de travail et la rédaction des comptes rendus.

L'ensemble de l'étude se déroulera sur 5 mois.

Un rendu intermédiaire de l'étude devra être remis à mi-parcours aux élus et partenaires du G.P.V

Le rendu final comportera :

- un rapport écrit détaillant chaque élément de la commande
- un rapport de synthèse stratégique.

Tous les documents seront fournis dans un format reproductible (A3 ou A4) en trois exemplaires.

Le bureau d'étude devra proposer des modalités de concertation avec la population ainsi que des outils adaptés au suivi de celle-ci.

E – Les critères de choix pour l'équipe de maîtrise d'œuvre

Les responsables du G.P.V. et de projet des Iles Noires recherchent à travers cette consultation, des compétences spécifiques pour ce type d'opérations complexes.

Des propositions de méthode et de contenu différents ou complémentaires sont souhaitées.

Chaque soumissionnaire devra présenter une offre comportant :

- les prestations qui seront réalisées avec indication de la méthodologie de l'étude
- le planning prévisionnel en rapport avec les indications fournies
- des références dans la conduite d'études similaires,
- la liste des intervenants désignés et la qualification.
- un devis détaillé

F – Date limite de réception des offres

Le lundi 13 novembre 2000 à 17h00.

G – Personne à contacter pour tous renseignements

Florence LOUP, f.loup@agglo-toursplus.fr,
5 place Jean Jaurès, BP.1512, 37000 Tours, Cedex 1
Fax : 02.47.31.74.75

CITERES**UMR 6173**
*Cités, Territoires,
Environnement et
Sociétés**Equipe IPA-PE
Ingénierie du Projet
d'Aménagement,
Paysage,
Environnement***Directeur de recherche :
Guitel Sabine****Auteurs :
Bernois Jean-Charles & Bœuf Lucas
Projet de Fin d'Etudes
DA5
2012-2013****L'approche de Palo Alto en aménagement*****Que peut apporter l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet en aménagement ?*****Résumé :**

L'approche de Palo Alto, est à l'origine un modèle thérapeutique de résolution de problèmes humains, développé à l'Ecole de Palo Alto en Californie dans les années soixante. Ce modèle, initialement mis au point dans le cadre d'un travail thérapeutique avec des couples et des familles, a rapidement été adapté à la thérapie individuelle et à des domaines variés comme les institutions, les entreprises, les négociations diplomatiques, etc. Depuis quelques années, l'approche de Palo Alto s'ouvre à l'urbanisme.

Dans ce projet de recherche, nous nous interrogerons sur la pertinence d'appliquer l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet d'aménagement. Que peut apporter l'approche ? C'est la question à laquelle nous répondrons dans cette étude. On n'y prétend pas convaincre à tout prix de l'intérêt d'appliquer cette approche, dans le domaine de l'aménagement. Il s'agit davantage d'ouvrir des perspectives nouvelles dans l'exercice de la conduite de projet en aménagement. Ce projet recherche donc à créer un débat et susciter de nouvelles questions qui pourront à leur tour faire l'objet d'autres recherches.

Trois axes d'études ont été identifiés où l'approche de Palo Alto pourrait aider l'urbaniste dans sa conduite des projets en aménagement : dans la posture de l'urbaniste vis-à-vis du maître d'ouvrage et son positionnement entre le rôle de « producteur » et d' « accompagnateur » ; dans le décryptage et l'analyse stratégique du système d'acteurs à la lecture de la commande puis tout au long du projet, pour repérer les éléments sur lesquels bâtir et anticiper les blocages.

**Mots Clés : accompagnement du changement, jeu d'acteurs, interaction,
constructivisme, cybernétique.**