



POLYTECH[®]
TOURS

Département
Aménagement et Environnement



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 et Urbanisme

***Que peut apporter l'approche de Palo Alto en
aménagement et urbanisme ?***

***Illustration avec la problématique de l'étalement urbain
posée aux CAUE***



MULTON Pierre

2014-2015

**Directrice de recherche
GUITEL Sabine**

L'approche de Palo Alto en Aménagement et Urbanisme

***Que peut apporter l'approche de Palo Alto en
aménagement et urbanisme ?***

***Illustration avec la problématique de l'étalement urbain
posée aux CAUE***

**Directeur de recherche :
GUITEL Sabine**

**Auteur :
MULTON Pierre**

Année : mai 2015

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.

L'auteur (les auteurs) de cette recherche a (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

Je tiens tout d'abord, à remercier ma directrice de recherche, Sabine GUITEL de m'avoir fait découvrir l'approche de Palo Alto, qui représente à mes yeux un réel enrichissement aussi bien personnel que professionnel. Je tiens également à la remercier pour ses nombreux conseils et son suivi tout au long de mon travail de mémoire. Sa connaissance et sa maîtrise de l'approche m'ont permis de lever les incompréhensions et mes doutes auxquels j'ai pu être confronté au cours cette étude.

Je voudrais également remercier Irène BOUAZIZ, Catherine CHAMBON et Sabine GUITEL pour m'avoir permis de participer et m'avoir totalement intégré aux deux journées de formation du 27 et 28 novembre à Blois. Cette formation m'a permis de pleinement m'imprégner du sujet ainsi que de recueillir de précieuses informations qui ont alimenté mon travail de recherche.

Je remercie monsieur Denis MARTOUZET, pour ses conseils lors des différents cours de « Méthodologie de la recherche » et de l'oral de mi-parcours qui m'ont permis de réaliser un travail méthodique et cohérent.

Finalement, je tiens à remercier Clément DELAITRE, Stéphan CAUMET, Mauricette GILLOURY, Nina FENATEU et Michel ROUSSET, professionnels dans le domaine de l'aménagement et urbanisme au sein de CAUE, de m'avoir consacré du temps pour la réalisation de mes entretiens. La richesse de leurs témoignages m'a permis de recueillir la « matière » nécessaire à la réalisation de cette recherche. Leur implication et leur ouverture d'esprit ont grandement participé à développer nos connaissances sur ce sujet.

Sommaire

Avertissement	4
Formation par la recherche et projet de fin d'études en génie de l'aménagement.....	5
Remerciements	6
Sommaire	7
I. Contexte et objectifs de l'étude	9
II. Méthode.....	10
1. Formation Palo Alto.....	10
2. Exercice QDAQQ : première impression	11
3. Entretiens avec les participants : impression après coup	11
Partie 1 : Etat de l'art.....	13
I. L'approche de Palo Alto	13
1. La genèse de l'école et les fondateurs	13
a. Genèse.....	13
b. Le Centre de thérapie brève.....	13
2. Les fondements	14
a. Le constructivisme	14
b. La systémique et la cybernétique	15
3. La théorie du changement	17
a. La thérapie brève.....	17
II. L'application en urbanisme	19
1. Contexte en urbanisme	19
a. Caractéristiques en aménagement	19
b. Exemple de la mise en place d'un PLU	20
2. Points de divergence	21
a. Approche thérapeutique	21
b. Approche collective	22
3. Vision « Palo Altienne » de l'urbaniste : la démarche QDAQQ.....	22
Partie 2 : Analyse de l'hypothèse.....	24
Introduction.....	24
I. Application de la démarche QDAQQ à un cas concret en aménagement et urbanisme	24

1.	Le contexte de l'étalement urbain, une situation complexe et verrouillée.....	24
2.	Le QDAQQ, un outil de simplification et de clarification de la situation.....	26
3.	Le QDAQQ, un moyen de recadrage	28
1.	Les acteurs du système	28
2.	La « hiérarchie » entre les acteurs	29
3.	La classification des acteurs	29
4.	L'origine des demandes faites au CAUE	29
5.	Le type de demande	30
6.	Les marges de manœuvre	30
II.	Appropriation de la démarche QDAQQ par les aménageurs et urbanistes	31
1.	Une nouvelle posture adoptée par les professionnels durant leur intervention	31
a.	Un positionnement mieux défini et exprimé	31
b.	Une action plus en corrélation avec le contexte local	31
c.	Une posture moins « experte ».....	32
d.	Une autre vision des notions de conflit et de blocage	32
e.	Récapitulatif	33
2.	Une méthode d'analyse de la situation peu nouvelle mais utile et efficace	34
a.	Pour l'analyse du jeu d'acteurs	34
i.	La prise en compte du système d'acteurs.....	34
ii.	La prise en compte des interactions entre les acteurs.....	34
b.	Pour l'analyse de mon positionnement au sein du système.....	34
i.	La définition de mon image et de ma position.....	34
ii.	La définition de la demande qui m'est faite.....	35
iii.	La définition des personnes ressources	35
c.	Pour définir les marges de manœuvre.....	35
i.	L'identification des actions (in)efficaces	35
ii.	L'identification de nouvelles pistes d'action	35
d.	Récapitulatif	37
	Conclusion hypothèse	40
	Conclusion générale	41
	Bibliographie.....	44
	Annexes	45

I. Contexte et objectifs de l'étude

Ce mémoire de recherche qui fait l'objet du présent rapport, s'inscrit dans le cadre d'un Projet de Fin d'Etudes (PFE). Ce travail est réalisé tout au long de la dernière année à l'école d'ingénieurs Polytechnique de l'Université de Tours, spécialité aménagement du territoire.

Le sujet : « Application de l'approche de Palo Alto en Aménagement - Urbanisme » a été proposé par Sabine GUITEL, professeur associée et urbaniste à l'agence d'urbanisme ROUMET-GUITEL. C'est également madame GUITEL qui assure la direction de cette étude. Ce travail de recherche s'inscrit en complément d'un PFE réalisé en 2013 par deux étudiants sur ce même sujet¹.

L'approche de Palo Alto est un modèle thérapeutique de résolution de problèmes humains qui s'est développé dans les années 1960 aux Etats-Unis. En France, cette approche est apparue il y a une dizaine d'années avec la création de l'Ecole du Paradoxe par la psychiatre Irène BOUAZIZ, en 2004. Si initialement, l'approche de Palo Alto était une référence dans le domaine psychothérapie, ce modèle a très vite été repris et adapté à des domaines comme le management, le coaching, ... Aujourd'hui, certaines personnes s'intéressent à son application en urbanisme. Cependant, très peu de professionnels de l'aménagement et urbanisme sont sensibilisés à cette approche. Actuellement, seules Sabine GUITEL et Valérie CHAROLLAIS sont formées et utilisent l'approche de Palo Alto dans leur pratique professionnelle. De plus, il n'existe aucun ouvrage et aucune publication sur ce sujet dans le domaine de l'aménagement du territoire. Ce travail de recherche revêt donc un caractère exploratoire.

Ce PFE a pour vocation de faire le lien entre deux domaines dans le but d'apporter des perspectives d'évolution au secteur de l'aménagement et urbanisme. Au travers de cette étude, nous tenterons d'identifier les liens possibles, nous nous interrogerons sur l'intérêt et la pertinence d'appliquer l'approche de Palo Alto dans le domaine de l'aménagement et urbanisme.

Cette étude n'a pas pour ambition d'apporter une réponse « unique » mais plutôt d'apporter des pistes de réflexion et de susciter de nouvelles interrogations qui pourront à leur tour faire l'objet d'autres publications.

Finalement, il est possible de synthétiser le sujet avec la problématique suivante :

*« Que peut apporter l'approche de Palo Alto en aménagement et urbanisme ?
Illustration avec la problématique de l'étalement urbain posée aux CAUE. »*

Le domaine de l'aménagement et urbanisme est un vaste sujet. C'est pourquoi, dans le cadre de cette étude, nous nous appuierons sur un cas particulier. L'étalement urbain est une problématique centrale dans les politiques publiques en aménagement et urbanisme à laquelle les aménageurs sont régulièrement confrontés. Nous nous appuierons également sur des professionnels de CAUE (Conseil en Architecture, Urbanisme et Environnement), sensibilisés à l'approche de Palo Alto. Ces personnes sont des professionnels spécialisés dans les domaines de l'architecture, l'urbanisme ou l'environnement, exerçant dans le secteur de l'aménagement et urbanisme auprès des collectivités locales.

¹ BERNOIS Jean-Charles, BŒUF Lucas, *L'approche de Palo Alto en aménagement : Que peut apporter l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet en aménagement ?*, Projet de fin d'études, Ecole d'ingénieurs Polytechnique de l'université de Tours, 2013.

II. Méthode

Dans cette partie, nous allons vous présenter les différents matériaux sur lesquels nous nous sommes appuyés et qui ont été mis en œuvre afin de construire et enrichir cette étude et de vérifier l'hypothèse émise.

Pour réaliser ce travail, je me suis donc appuyé sur les matériaux suivants :



Figure 1 : Etat d'avancement et matériaux utilisés
Réalisation personnelle

1. Formation Palo Alto

La première partie de mon travail a été de me former et de me faire une première impression sur la thématique de l'approche de Palo Alto en aménagement et urbanisme. Parallèlement à mes différentes lectures, j'ai été convié à participer à deux jours de formation sur ce même sujet.

La formation à l'approche de Palo Alto a été organisée en 3 sessions de deux jours de formation. Celle-ci a été organisée par le docteur Irène BOUAZIZ, également directrice de l'Ecole du paradoxe, Catherine CHAMBON, consultante et Sabine GUITEL, urbaniste o.p.q.u. Ces journées de formation s'adressaient aux professionnels de l'aménagement exerçant au sein de CAUE (Conseil en Aménagement, Urbanisme et Environnement). Les deux premières sessions de formation ont été consacrées à la découverte, à la compréhension et à l'appropriation de l'approche de Palo Alto. La troisième session s'intitulait : « Introduction à l'approche de Palo Alto et à son utilisation en urbanisme » et avait pour objectif de faire le lien entre ces deux domaines. C'est à cette dernière session que j'ai pu participer. Celle-ci s'est déroulée durant les journées du 27 et 28 novembre au CAUE de Loir-et-Cher à Blois.

Les deux jours de formation ont été organisés sous forme de petits ateliers favorisant ainsi la participation de l'ensemble des personnes présentes. La première journée a débuté par un « tour de table » des participants afin de savoir où est-ce que ces derniers en étaient avec l'approche de Palo Alto vu au cours des deux premières sessions. Suite à cela, le docteur Irène BOUAZIZ a fait un rappel des fondamentaux de l'approche au travers d'une démonstration avec l'un des participants. Enfin, organisateurs et participants ont échangé autour d'études de cas apportées par les stagiaires sur les principes d'intervention, en particulier dans un contexte collectif. La seconde journée a principalement été consacrée à une mise en application de cette approche sur une thématique concrète en aménagement, celle de l'étalement urbain.

Au cours de ces deux jours, j'ai pu participer aux divers ateliers organisés. Ceci m'a permis de faire le lien entre mon apprentissage de cette approche au travers de mes lectures et le domaine de l'aménagement et urbanisme grâce à l'apport de cas concrets par des professionnels de l'aménagement.

2. Exercice QDAQQ : première impression

La seconde partie de mon travail était consacrée à l'analyse de mon hypothèse. Pour cela, je me suis tout d'abord intéressé à l'étude de cas réalisée lors de la deuxième journée de formation sur le décryptage de la situation de l'étalement urbain grâce à la démarche QDAQQ (Qui Demande A Qui Quoi ?).

Cet exercice a été réalisé à la demande des participants afin de cerner le lien entre l'approche de Palo Alto et la pratique professionnelle dans le domaine de l'aménagement. Afin d'être plus explicite, les participants ont choisi de travailler sur un cas concret, celui de l'étalement urbain. Cet exercice a donc été réalisé par l'ensemble des participants sous la tutelle des organisateurs. Ainsi, les stagiaires ont pu tester l'application de la démarche de Palo Alto dans un contexte collectif comme cela est le cas en aménagement et urbanisme.

Au cours de cette dernière journée de formation, j'ai pu suivre et retranscrire l'ensemble de l'exercice. Cela m'a permis de recenser les premiers résultats ainsi que les premières impressions des participantes vis à vis de cet exercice, et plus particulièrement de l'application de cette approche en urbanisme.

3. Entretiens avec les participants : impression après coup

La seconde phase de vérification de l'hypothèse est celle de l'entretien avec les participants de la formation Palo Alto. Ces entretiens se sont déroulés plusieurs mois après les dernières journées de formation. Cela avait pour objectif de recueillir leur ressenti sur l'application de cette approche dans leur pratique professionnelle. En effet, ce temps entre les deux phases de « recensement » aura permis à ces professionnels exerçant dans le domaine de l'aménagement du territoire au sein de CAUE, de s'approprier cette approche et de se faire sa propre idée sur la question.

Cette phase d'entretien s'est déroulée en trois temps :

Pour commencer, j'ai envoyé aux 8 participants concernés une présentation de mon travail de recherche. Cela avait pour objectif de leur présenter le but de ce travail, la problématique de recherche, mon hypothèse que je tente de vérifier et le déroulement de mon étude. A cela était joint le compte-rendu de l'exercice QDAQQ (présenté ci-dessus). Le but étant de leur rappeler l'objet de l'exercice, les objectifs de cette démarche ainsi que les résultats émis par l'ensemble des participants. (Fiche de présentation et compte-rendu de l'exercice en annexes)

Une fois que les participants ont pris connaissance de ces différents documents, l'entretien a pu avoir lieu. Pour recenser le ressenti des participants sur cette problématique, c'est le choix d'un entretien semi-directif qui a été fait. En effet, cette pratique permet d'aborder un certain nombre de points que l'on souhaite vérifier, tout en laissant une liberté d'expression aux enquêtés et une ouverture au questionnement. Cela permet un réel échange sur leur façon de s'approprier la démarche, sur leur application dans leur pratique courante, notamment au travers d'exemples, etc.

Les entretiens ont été réalisés auprès des 5 participants présents à l'ensemble des 6 jours de formations. Ils ont été effectués par conversation téléphonique ou visiophonique. (Guide d'entretien en annexe)

La dernière étape a été celle de l'analyse des résultats. Pour cela, j'ai mis en œuvre une grille d'analyse basée sur 3 principaux critères : l'efficacité, l'applicabilité et la nouveauté de cette démarche. Cette phase d'analyse des réponses m'a permis de justifier l'intérêt et la possibilité d'appliquer (ou non) cette approche en aménagement et urbanisme.

Partie 1 : Etat de l'art

I. L'approche de Palo Alto

1. La genèse de l'école et les fondateurs

a. Genèse

L'École de Palo Alto est un courant de pensée et de recherche apparue au début des années 1950, qui doit son nom à la ville de Palo Alto en Californie. L'école a été fondée par l'anthropologue, psychologue et épistémologue Gregory Bateson, accompagné d'un groupe de chercheurs. Parmi ces personnes, on peut citer Jay HALEY, le psychiatre Richard FISCH, l'anthropologue et thérapeute John WEAKLAND, les psychiatres Donald JACKSON et William FRY ou encore le psychologue, psychothérapeute, psychanalyste et sociologue Paul WATZLAWICK. L'école de Palo Alto est à l'origine de la thérapie familiale et de la thérapie brève. Elle s'inscrit comme une référence dans de nombreux domaines comme la psychologie et la psycho-sociologie ainsi qu'en sciences de l'information et de la communication.

En 1959, Donald JACKSON fonde le Mental Research Institute (MRI) en compagnie de la psychothérapeute Virginia SATIR et du psychiatre Jules RISKIN. Ceux-ci sont très vite rejoints par Paul WATZLAWICK, puis Richard FISCH, Jay HALEY et John WEAKLAND.

En 1968, Richard FISCH créait le Centre de thérapie brève au sein du MRI. Il y est rejoint par Paul WATZLAWICK et John WEAKLAND qui continueront à y travailler jusqu'à leur mort.

b. Le Centre de thérapie brève

La Thérapie Brève est un modèle de résolution de problèmes humain développé par l'équipe de chercheur du Centre de Thérapie Brève du MRI de Palo Alto. Encore à ce jour, ce modèle est unique et sert de référence pour des professionnels dans de nombreux domaines. Il résulte d'un travail collectif et se caractérise par plusieurs particularités.

Initialement, l'équipe du MRI travaillait sur deux problématiques principales. A savoir, celle de la communication humaine et celle des problèmes humains. L'équipe était spécialisée dans le travail thérapeutique avec les couples et les familles.

Ces chercheurs d'horizons très différentes (anthropologues, psychologues, épistémologues, psychiatres, psychothérapeutes, psychanalystes, etc.) se sont nourrit de leurs connaissances et de leurs approches afin de mettre au point ce modèle.

Les chercheurs du MRI se sont basés sur de nombreuses découvertes et théories apparues à cette époque. Par exemple, Gregory BATESON a appliqué à l'étude de la communication humaine les principes de la théorie des groupes, la théorie des types logiques de WHITEHEAD et RUSSELL, etc. Cependant, deux théories ont largement participé à l'élaboration de ce modèle : le constructivisme ainsi que la systémique et cybernétique.

Finalement, cette équipe de recherche a su, en s'appuyant sur des théories nouvelles et des personnes pionnières comme Gregory BATESON, Milton ERICKSON et Don JACKSON, développer un modèle innovant. Celui-ci est aujourd'hui, repris et adapté pour être utilisé dans de nombreux domaines comme les institutions, les entreprises, les négociations diplomatiques, etc.

2. Les fondements

a. *Le constructivisme* ²

Initié par Jean PIAGET dans les années 1920, le constructivisme est une théorie qui est en rupture avec la conception commune de la réalité. La théorie constructiviste s'appuie sur le postulat suivant : « on ne peut pas connaître la réalité qui existe en dehors de nous » (Ecole du Paradoxe, 2014). Ceci implique que chacun construit une représentation de la réalité, en fonction de ces acquis et de ces connaissances, sans avoir conscience qu'il s'agit d'une construction. Ainsi, ce processus est inconscient et propre à chacun. On ne peut donc pas parler de « réalité objective ».

Paul WATZLAWICK, philosophe et psychanalyste (1921-2008), apporte sa contribution au constructivisme en distinguant : la réalité de premier ordre « expérimentale, répétable et vérifiable » qui renvoie à ce que nous percevons et la réalité de second ordre « conventionnelle » qui renvoie au sens que nous attribuons à ce que nous percevons. Ainsi, les constructions de la réalité dépendent essentiellement de l'objectif que l'on se fixe. Elles sont donc différentes en fonction des personnes et elles varient dans le temps.

Le constructivisme, qui est défini ici comme une façon de penser, induit l'application de trois principes majeurs. Ceux-ci sont repris par l'école de Palo Alto et dictent la pratique de ceux qui utilise cette approche.

Le premier principe est le respect de l'autre. Cela se base sur le postulat que : « aucune vision du monde n'est meilleure ou plus juste qu'une autre » (Ecole du Paradoxe, 2014). En d'autres termes, la vision du monde et la construction de la réalité de l'autre n'est pas plus vraie que la nôtre, et inversement. Ceci implique alors d'être respectueux, à l'écoute et de prendre en considération la vision du monde de l'autre. Cela se concrétise dans la relation par l'adoption d'une position basse.

Le deuxième principe est la responsabilité. Ceci implique que chaque personne est pleinement responsable de ses constructions, de ses décisions ainsi que de ses actes.

Finalement, le dernier principe est la liberté. Si l'homme est responsable de ses actes et de ses décisions, il est aussi libre d'en changer. Il est alors primordial que chacun soit maître de ces constructions.

² BOUAZIZ Irène, L'approche de Palo Alto : Initiation à l'intervention systémique paradoxale, Ecole du paradoxe, 2014.

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



Figure 2 : Synthèse des principes constructivistes
Réalisation personnelle

b. La systémique et la cybernétique³

Si l'étude des systèmes est apparue au cours du 19^{ème} siècle avec la naissance de l'industrie, ce n'est que dans la deuxième moitié du 19^{ème} siècle que la systémique est réellement apparue. La théorie des systèmes a été élaborée par Ludwig Von BERTALANFFY et formalisée au travers du livre : La théorie générale des systèmes, paru en 1968.

Selon Ludwig Von BERTALANFFY, un système est défini de la façon suivante : « ensemble d'unités en interrelations mutuelles ».

Cette définition relativement simple renvoie à cinq principes fondamentaux. Ceux-ci viennent compléter la notion de système et servent de base dans la pratique de l'approche de Palo Alto.

Le premier principe est la notion d'interactions. Cela signifie que tous les éléments du système sont en relation les uns avec les autres. De plus, l'effet d'une personne sur une autre a obligatoirement un impact sur son comportement, et inversement. Ce processus est appelé la causalité circulaire. Dans un système, il n'y a donc pas de relation de cause à effet unilatérale. Dans le cadre de l'approche de Palo Alto, on ne s'intéresse pas aux éléments du système mais aux relations qui les lient.

Le deuxième principe est la notion de globalité. Ceci signifie que l'ensemble des parties d'un système forment un tout qui ne peut être réduit à la somme de ses parties. En d'autres termes, le tout est plus que la somme des parties. Cela implique que le tout détient des qualités qui lui sont propres et qui résultent de l'interaction de l'ensemble des parties. Ces qualités qui n'existaient pas dans les parties prises isolément sont appelées « qualités émergentes ». A l'échelle de deux personnes, on considère que le résultat de l'interaction est une qualité émergente et non la somme des qualités propre à

³ VON BERTALANFFY Ludwig, La théorie générale des systèmes, Dunod, Paris, 1973.

chacun. Dans le cadre de l'approche de Palo Alto, on s'intéresse au système dans sa globalité et aux résultats des différentes interactions.

Le troisième principe est la notion d'équifinalité. Cela signifie que des conditions initiales différentes peuvent produire le même effet et inversement, des effets différents peuvent avoir les mêmes causes. On ne peut pas prévoir l'évolution du comportement d'un système ouvert. Ces variations dépendent uniquement des paramètres et de la structure du système. Dans le cadre de l'approche de Palo Alto, on ne s'attache pas à l'origine du problème mais plutôt aux effets présents.

Le quatrième principe est celui d'organisation. Les systèmes sont principalement organisés selon deux modes. A savoir, une organisation de type fonctionnel en sous-systèmes ou une organisation de type hiérarchique en niveaux. Dans le cadre de l'approche de Palo Alto, le type d'organisation est primordial afin de comprendre les interactions qui ont lieu entre les différents niveaux hiérarchiques ou les sous-systèmes mais également la place et le rôle de chacun dans le système ou encore les moyens de régulations mis en place.

Finalement, un système est caractérisé par une cinquième notion, celle de complexité. En effet, les systèmes sont des ensembles plus ou moins complexes. Ce niveau de complexité est fonctions de facteurs internes et externes au système. En premier lieu, il y a la composition du système. C'est-à-dire, le nombre et les caractéristiques des éléments qui le composent mais également des liaisons entre eux. Puis, le second facteur de complexité est fonction des interactions du système avec les autres environnants. Dans le cadre de l'approche de Palo Alto, il est important de bien définir l'ensemble de ces facteurs afin de clarifier le contexte dans lequel le problème se manifeste et les conséquences des changements sur le système lui-même mais également sur les systèmes en relations.



*Figure 3 : Synthèse des principes fondamentaux des systèmes
Réalisation personnelle*

3. La théorie du changement

Postulat : « tout problème récurrent est entretenu par les solutions mises en place pour le résoudre et qui se sont révélées inefficaces. » (Ecole du Paradoxe, 2014)

A partir de ce postulat, une équipe de chercheurs du MRI de Palo Alto ont mis en application les principes du constructivisme, de la systémique et de la cybernétique dans le but de mettre au point une « méthode » de résolution de problèmes. Cette recherche s'inscrit dans le cadre du Centre de Thérapie Brève. Les chercheurs ont, au cours de plusieurs séances de thérapie, mené des expériences derrière une glace sans tain afin de trouver la façon la plus rapide et la plus élégante d'introduire un changement dans un système.

Ainsi, G. BATESON dans ces travaux, distingue deux types de changements :

- Changement de type 1 : qui laisse inchangé et inchangeable le problème général.
- Changement de type 2 : qui correspond à une redéfinition du cadre dans lequel se place le problème.

a. La thérapie brève

Les recherches de l'équipe du MRI ont finalement abouti à un modèle d'intervention relativement simple et applicable aux problèmes humains, dépassant le domaine thérapeutique. L'adjectif « brève » renvoie à la rapidité d'intervention et non à la gravité du problème. En effet, cette approche s'inscrit en opposition avec l'approche psychanalytique qui est basée sur une thérapie sur le long terme et sur la recherche de l'origine du problème. Ainsi, la thérapie dure au maximum 10 semaines et a pour priorité l'arrêt de la souffrance et non l'identification des origines de cette souffrance. De plus, l'introduction d'un changement ou d'une amélioration dans la vie du patient, même minime, va engendrer d'autres changements et ainsi enclencher une sorte de spirale positive.

La thérapie brève se divise en trois points à développer.

Pour commencer, le thérapeute doit définir précisément le problème du patient. Il doit ensuite déterminer si la volonté du client (demandeur) de trouver une solution est explicite et réelle. En effet, cette méthode consiste en une intervention minimum dans le respect des souhaits du client. En d'autres termes, le thérapeute n'intervient pas si le patient n'est prêt à changer ou si le problème n'est pas le sien mais concerne une personne de son entourage.

Une fois ces éléments clairement définis, il est primordial que le thérapeute et le client définissent de façon conjointe un objectif concret. Ce dernier prend la forme d'un changement dans la vie quotidienne. En effet, le thérapeute ne fixe pas l'objet de la thérapie mais laisse le client construire son propre objectif, en donnant des exemples précis dans sa vie quotidienne.

Une fois que le problème, le contexte et la vision du monde du client ont été clairement explicités, le thérapeute peut mettre en œuvre diverses méthodes afin d'arriver aux objectifs déterminés. Nous verrons ici les trois principales utilisées.

Avant d'aller demander de l'aide, le patient a généralement tenté de nombreuses solutions afin de résoudre son problème qui se sont avérées inefficaces. Dans de nombreux cas, ces solutions vont même entretenir ou accentuer le problème. L'identification des solutions déjà tentées jusqu'à présent par le client est donc indispensable afin d'arrêter ces tentatives et d'arrêter de faire « plus de la même

chose »⁴. Cela permet également de vérifier s'il ne reste pas d'autres solutions qui n'ont pas encore été explorées.

Afin d'accéder à un changement de type 2, le thérapeute peut utiliser la méthode de la « prescription du symptôme ». Cette technique, développée par l'équipe du MRI, consiste à demander au patient de provoquer lui-même le symptôme à l'origine de sa souffrance. Cela a trois objectifs complémentaires ou non. Cela peut servir à la légitimation du symptôme. La prescription du symptôme est alors un moyen pour le thérapeute de faire prendre conscience au patient qu'il a le droit de ressentir ce qu'il ressent pour ainsi lui retirer son sentiment de culpabilité. Cette technique peut également servir à contraindre le patient à faire un choix. En effet, cette prescription oblige le patient à choisir entre obéir au thérapeute en continuant d'adopter le comportement qui pose problème ou à désobéir en arrêtant le comportement. Finalement, cela peut permettre au patient de reprendre le contrôle de son symptôme. Ce dernier passe d'un statut de subissant à un statut d'agissant. De plus, cela lui permet de l'envisager sous un autre aspect et plus largement va pouvoir s'interroger sur son contexte d'apparition.

L'une des techniques les plus utilisées pour accéder à un changement de type 2 est le recadrage. Le but de ce dernier est de faire évoluer la conception qu'a le patient du cadre dans lequel apparaît son problème. En d'autres termes, cela permet au client de voir le problème autrement, suivant un autre point de vue. Ainsi, le problème change de dimension et de nouvelles solutions apparaissent. Cependant, cela doit être fait progressivement et dans le respect de la vision du monde du patient. Pour arriver à cela, il existe deux types de recadrage : le recadrage théorique qui résulte des échanges entre le thérapeute et le patient et le recadrage expérientiel qui résulte des expériences menées par le patient par suggestion du thérapeute.

Finalement, l'équipe du MRI au sein de l'école de Palo Alto a su développer une approche complète mêlant posture et méthodes efficaces en s'appuyant sur des personnes pionnières, des théories innovantes et en faisant le lien entre différents champs d'activité et de compétences. Cette méthode de résolution des problèmes humains sert aujourd'hui de référence dans le domaine de la psychothérapie, dans le monde entier.

Fort de son succès, l'approche de Palo Alto a su susciter l'intérêt de professionnels dans d'autres domaines tels que le management ou le coaching. Ainsi, dans la suite de cette étude, nous tenterons de faire le lien entre cette approche et notre secteur d'activité qu'est celui de l'aménagement et l'urbanisme, en se demandant : est-ce que cette approche est applicable en aménagement et urbanisme ?, quels sont les apports de Palo Alto pour les aménageurs ?, ...

⁴ MARC Edmond, PICARD Dominique, L'école de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaines, Retz, 2006.

II. L'application en urbanisme

Ce qui était initialement destiné aux thérapies individuelles ou de couples a rapidement été repris et adapté pour la résolution de problèmes dans des domaines variés comme les institutions, les entreprises, les négociations diplomatiques, etc.

Depuis quelques années, certains professionnels dans le domaine de la psychologie tel qu'Irène BOUAZIZ ou de l'aménagement comme Sabine GUITEL, se sont intéressés à l'application de cette approche en urbanisme.

Afin d'accroître nos connaissances sur ce sujet, des études ont été initiées par Sabine GUITEL. Ainsi, dans le cadre de ce travail de recherche, nous tenterons de voir si cette approche peut être adaptée à l'urbanisme, quels sont les points communs et les différences et comment celle-ci peut être utilisée.

1. Contexte en urbanisme

Le domaine de l'aménagement – urbanisme peut être vu comme un système complexe dans lequel interagit une multitude d'acteurs. Cependant, on peut relever un certain nombre de caractéristiques qui lui sont propres et que l'on retrouve dans un grand nombre de projets.

a. Caractéristiques en aménagement

Dans le cadre institutionnel français, le domaine de l'aménagement du territoire est réparti entre un grand nombre d'acteurs. Ces derniers disposent de missions, de compétences et d'intérêts qui leurs sont propres. On retrouve, par exemple, l'Etat qui définit les priorités et les règles au niveau national, les régions et les départements qui mettent en places des orientations et enfin les communes et leurs groupements qui tentent de mettre en place une politique locale et de réaliser leurs projets. A cela, on peut ajouter les différents services de l'Etat qui exercent leur compétence dans leur domaine respectif et qui tentent de faire respecter la réglementation et les lois. C'est pourquoi, le paysage institutionnel français est régulièrement qualifié de « mille-feuille administratif ».

Ainsi, chaque échelon ou organisme dispose de compétences et d'obligations qu'ils tentent d'appliquer ou de faire appliquer. Lorsque les communes ou leur groupement tentent de mettre en place leurs projets d'aménagement, ils font alors appel à des personnes qualifiées. Mais dans ce système complexe, on peut se demander : qui est réellement à l'origine de la demande ? En effet, le commanditaire n'est pas forcément celui qui finance, l'élu, ... (phénomène illustré par les flèches vertes).

Dans ce jeu d'interaction perpétuelle entre les différentes structures et échelons, on peut identifier de nombreux blocages qui peuvent être de natures très diverses. En effet, chacun a pour vocation de répondre à un objectif, à ses intérêts mais également doit répondre à des obligations, des normes, etc. Ainsi, dans le domaine de l'aménagement, on peut constater de nombreux blocages dans les interactions du fait de conflits d'intérêts, ou d'objectifs divergents, de non-respects aux normes, etc. Ce type de problème peut intervenir à divers niveaux et nuire au bon déroulement d'un projet. Cela pose alors la question suivante : d'où vient le blocage dans les interactions ? (phénomène illustré par les flèches rouges).

Finalement, deux types de demandes sont faites aux aménageurs. La première et la plus courante, est une demande d'expertise, de méthode ou de conseil. En effet, les collectivités ou toutes autres structures qui ne disposent pas de connaissances nécessaires dans ce domaine, demandent de l'aide pour mettre en place leur projet d'aménagement, demandent un apport d'« expertise ». Dans le cas où ces derniers n'arrivent pas à mettre en place leur projet, malgré les tentatives de nombreuses solutions, il peut être demandé à l'aménageur de l'aide afin de résoudre un problème. La demande de changement en aménagement est quelque chose de rare (phénomène illustré par les flèches bleues).

Cependant, on peut remarquer que même dans la situation où le commanditaire effectue auprès de l'aménageur une demande d'expertise, certains blocages peuvent apparaître au cours du montage du projet. Ainsi, l'aménageur doit être en mesure de « jongler » entre répondre à sa mission d'expertise et résoudre des blocages ponctuels qui apparaissent à différents niveaux au sein du système d'acteurs. Le professionnel de l'aménagement doit alors être en mesure d'analyser la situation et d'identifier les blocages qui existent entre les intervenants dans le but de mener à bien son projet (phénomène illustré par la flèche grise).

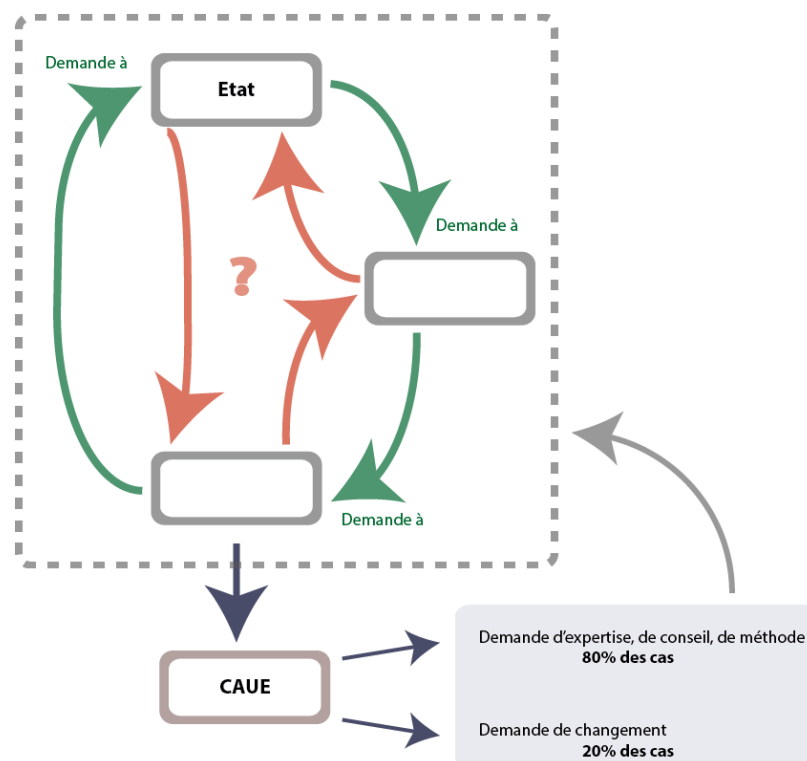


Figure 4 : Décryptage du cas d'une demande faite au CAUE, dans le cadre de projet d'aménagement
Réalisation personnelle

b. Exemple de la mise en place d'un PLU

Pour illustrer nos propos, prenons l'exemple d'une communauté de communes qui souhaite réaliser un Plan Local d'Urbanisme.

Le PLU est un document d'urbanisme qui permet de mettre en place un projet global d'aménagement et de fixer les règles générales d'utilisation du sol à l'échelle communale ou intercommunale. Ce document qui s'inscrit au dernier échelon des outils de planification doit répondre aux exigences et orientations du SCOT, de la région ou encore de l'état. Une fois le PLU réalisé, le document est soumis à enquête publique auprès des habitants. Le PLU est donc le fruit d'un travail collectif, rassemblant

l'ensemble des acteurs du territoire. Celui-ci peut être le fruit d'une volonté de tout ou partie des élus locaux (cf. flèches vertes). Cependant, ce travail peut faire l'objet de blocages du fait des intérêts divergents, des contraintes et orientations de chacun des acteurs impliqués dans la construction de ce document (cf. flèches rouges).

Lorsqu'une communauté de communes souhaite prendre en charge le développement de son territoire en décidant d'élaborer un PLU, cette dernière fait généralement appel à des professionnels de l'aménagement comme un bureau d'études, un CAUE, etc. afin de l'épauler dans leur démarche. En effet, les EPCI ne disposent pas des moyens et des compétences nécessaires à l'élaboration de tels documents d'urbanisme. Dans ce cas, la communauté de communes est alors demandeuse d'expertise, de conseil et de méthode (cf. flèches bleues).

Cependant, le professionnel chargé de l'élaboration du document et qui est en lien avec l'ensemble des acteurs du territoire peut rencontrer plusieurs blocages. Cela peut par exemple, être le cas lors de l'élaboration du Projet d'Aménagement et de Développement Durable. Les différents élus n'arrivent pas à trouver de compromis entre eux ou les projets ne répondent pas aux orientations et contraintes réglementaires des autres institutions, ... Dans ce cas, les professionnels doivent analyser le système d'acteurs dans lequel ils interviennent afin d'identifier les types de blocage et d'apporter (ou non) un changement sur le système dans le but de mener à bien le projet (cf. flèche grise).

Cet exemple illustre bien toute la complexité de la situation dans laquelle peuvent s'inscrire les membres du CAUE et à laquelle doit répondre l'aménageur - urbaniste.

Finalement, au travers de cette brève analyse du contexte du secteur de l'aménagement, on peut clairement imaginer l'intérêt d'appliquer une telle approche en urbanisme. En effet, les relations humaines et la notion de jeux d'acteurs sont omniprésentes. Ces éléments qui caractérisent ce domaine d'activité, sont à la fois une force mais également une contrainte pour la mise en place de certains projets. L'approche de Palo Alto, apparaît ainsi comme une piste de réflexion afin d'améliorer et de faire évoluer les pratiques des professionnels de l'aménagement.

2. Points de divergence

Cependant, il existe quelques difficultés à l'application de cette approche par l'urbaniste. On distingue deux approches différentes. La première qui renvoie à une approche thérapeutique d'un thérapeute avec son client et la seconde qui renvoie à une approche collective où l'aménageur fait partie intégrante du système.

a. Approche thérapeutique

Dans cette approche, le thérapeute est une personne extérieure au problème auquel il doit répondre. Ce dernier doit adopter une posture la plus objective possible, sans prise de position. Cette personne base sa thérapie essentiellement sur la vision de son client qui vient le consulter pour lui demander de régler un problème auquel il est confronté. Le thérapeute prend en compte, organise les éléments de contexte, de blocage, etc. et travail avec le client pour que ce dernier trouve des solutions.

Dans ce cas, le client est clairement défini et le problème le concerne directement. Généralement, le client vient consulter car il ne trouve plus de solutions à son problème malgré les nombreuses tentatives. Cependant, une des conditions fondamentales, est que le client doit être réellement prêt à

changer. Dans le cas contraire, le thérapeute ne peut pas poursuivre la démarche. La thérapie résulte de la volonté du patient.

b. Approche collective

Dans cette approche, l'urbaniste - aménageur fait partie d'un système d'acteurs très variés. C'est un acteur « du projet » parmi les autres. L'urbaniste est une personne à qui on vient demander un conseil, une expertise, une méthode. Comme nous avons pu le constater auparavant, l'aménageur est une personne interne au système à qui on demande une expertise et non pas de l'aide (ou de façon indirecte). Sa posture et son rôle est donc différent de celui du thérapeute.

Dans ce cas, le client n'est pas clairement défini et peut être multiple. C'est alors à l'aménageur d'identifier les boucles interactionnelles et les acteurs qui sont responsables d'un éventuel blocage. Dans cette situation, le problème intervient principalement de manière ponctuelle dans le projet. Son rôle est alors de travailler avec les différents acteurs pour qu'ils apportent ensemble, une solution au blocage. Finalement, l'urbaniste doit à la fois répondre à la mission pour laquelle il a été mandaté et « agir » sur le système d'acteurs qui l'entourent.

Cas de la thérapie	Cas de l'urbanisme
Thérapeute : une personne extérieure	Urbaniste : une personne interne au système
Demande d'aide de la part d'un client	Pas de demande d'aide ou une demande indirect
Problème qui se répète	Un blocage ponctuel (ou sur le long terme)
Un problème qui concerne directement le demandeur	Un problème qui ne concerne pas directement le demandeur
Un client clairement défini	Un client multiple et pas clairement défini
Une thérapie « individuelle »	Une intervention collective

*Tableau 1 : Tableau de synthèse : points de divergence entre approches thérapeutique et collective
Réalisation personnelle*

On a finalement pu voir qu'il existe des différences entre une intervention à deux et de manière collective. En effet, nous avons pu constater que dans le cas de l'aménagement, les demandes de changement étaient rares et la situation n'était souvent pas adaptée à un problème de type Palo Alto.

3. Vision « Palo Altienne » de l'urbaniste : la démarche QDAQQ

Au cours des parties précédentes, nous avons pu constater plusieurs points de convergence et de divergence entre l'approche de Palo Alto et le domaine de l'aménagement et urbanisme. Dans la suite de ce mémoire, nous nous intéresserons à l'utilisation de l'approche de Palo Alto dans le cas d'une intervention en contexte collectif.

Pour cela, nous allons développer une démarche mise au point par Irène BOUAZIZ dans le cadre de l'école du paradoxe. La démarche QDAQQ (Qui Demande A Qui Quoi ?) est à la fois un outil, le

questionnement stratégique, et une posture que l'intervenant doit adopter, et qui renvoie notamment, aux principes du constructivisme et de la systémique.

Le but de cette démarche est d'améliorer la compréhension du contexte, lorsque l'on se trouve dans une situation très complexe et embrouillée. Pour cela, l'intervenant émet des méta-questions qui lui permettent de classer, clarifier et analyser les informations recueillies.

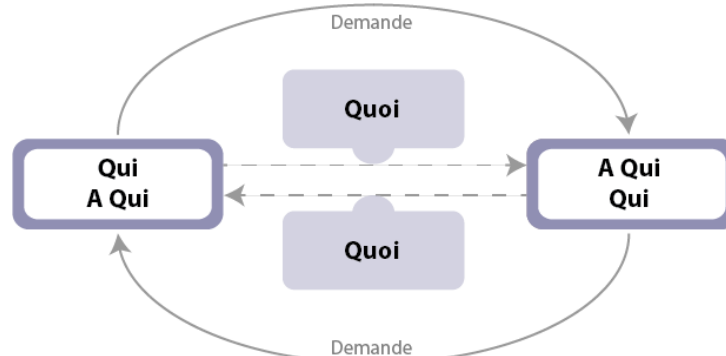


Figure 5 : Illustration des méta-questions issues de la démarche QDAQQ
Réalisation personnelle

Le QDAQQ permet donc de :

- ✓ Recueillir des éléments sur le contexte, en se demandant :
 - Qui sont les acteurs concernés ?
 - Quels sont leurs intérêts et leurs demandes ?
- ✓ Se repositionner dans ce système, en se demandant :
 - Qui sont réellement les commanditaires des demandes qui me sont faites ?
 - Que me demande-t-on dans ce contexte ? Un moyen ou un changement ?
- ✓ Repérer toutes les boucles interactionnelles, en se demandant :
 - Où sont les demandes contradictoires, paradoxales, les blocages ?
 - Y-a-t-il dans ce système d'acteurs un endroit où un changement est possible ? Où il y a une marge de manœuvre ?

La démarche QDAQQ apparaît alors comme une « traduction » de l'approche de Palo Alto, « adaptée » pour l'intervention en contexte collectif. Autrement dit, une démarche « adaptée » au contexte de l'aménagement et urbanisme.

Finalement, nous avons pu remarquer que l'approche de Palo Alto pouvait être utile et utilisable dans d'autres domaines que celui de la psychothérapie. De plus, après avoir étudié le contexte de notre secteur d'activité, énoncé différents exemples et réaliser une brève comparaison, il semblerait que l'approche de Palo Alto ait un intérêt pour le domaine de l'aménagement. Cependant, il existe d'importantes différences dans la mise en pratique de ces deux domaines. C'est pourquoi, l'appropriation de cette approche nécessite certaines adaptations des outils ainsi qu'une modification de la vision et de la posture de la part des professionnels de l'urbanisme. La démarche QDAQQ est un exemple d'adaptation, mise au point par le docteur Irène BOUAZIZ.

Nous disposons de très peu d'exemples de mise en application de cette approche, aujourd'hui. Ainsi, pour la suite de cette étude, nous nous appuierons sur certains professionnels en urbanisme sensibilisés et/ou formés à cette approche, et plus particulièrement à la démarche QDAQQ. L'objectif étant d'avoir un « retour d'expérience » de la part d'acteurs de l'aménagement afin de vérifier la pertinence et l'intérêt d'une telle démarche dans la pratique de professionnels.

Partie 2 : Analyse de l'hypothèse

Après avoir clairement défini le sujet, enrichi mes connaissances sur l'approche de Palo Alto, mis en évidence des rapprochements possibles entre l'approche de Palo Alto et le domaine de l'aménagement et urbanisme, identifié les points de divergence, nous pouvons formaliser une hypothèse.

Dans la suite de cette partie, nous utiliserons divers matériaux dans le but de vérifier l'hypothèse suivante :

« J'ai l'impression que de décrypter le système d'acteurs avant de rentrer dans l'intervention me permet d'être plus efficace dans mon intervention. »

En d'autres termes, cela signifie que l'approche de Palo Alto, via l'utilisation de la démarche QDAQQ, permet d'aider l'aménageur et urbaniste dans son intervention. Cela induit plusieurs questions sur le rôle, l'apport et l'impact réel de cette démarche sur la pratique courante des professionnels de l'aménagement. Finalement, cette démarche est-elle réellement innovante et applicable dans le métier d'urbaniste, est-ce vraiment efficace ? C'est toutes ces questions auxquelles nous tenterons de répondre au cours de cette partie.

Introduction

L'hypothèse formulée, ci-dessus, s'applique au domaine de l'aménagement en général. Sous cette forme, il semble difficile de vérifier l'ensemble des cas de figure que l'on peut rencontrer dans ce domaine. C'est pourquoi, nous nous sommes attachés au cas particulier de l'étalement urbain proposé et vu par les professionnels de CAUE.

Il existe à ce jour, très peu de travaux sur l'application de l'approche de Palo Alto au domaine de l'Aménagement du Territoire. De plus, très peu de professionnels de ce secteur sont sensibilisés et/ou formés à cette approche. C'est pourquoi, nous avons basé notre étude sur un type d'acteurs de l'aménagement, les professionnels de CAUE ayant suivi le séminaire de formation « Palo Alto ».

I. Application de la démarche QDAQQ à un cas concret en aménagement et urbanisme

1. Le contexte de l'étalement urbain, une situation complexe et verrouillée

La dernière journée de formation a été consacrée à l'étude de cas de l'étalement urbain. Avant de commencer l'exercice d'application de la démarche QDAQQ, certains des participants ont pu nous faire part de leur vision concernant cette problématique, à laquelle ils sont confrontés de façon de manière récurrente dans leur exercice professionnel. Ainsi, le contexte de l'étalement urbain a été donné à partir d'un exemple présenté par un des participants et amendé par les autres :

« Le cas de l'étalement urbain soulève de nombreuses contradictions et problèmes.

Le gouvernement impose d'économiser l'espace en limitant l'étalement urbain. Or, les communes, dans un souci de croissance démographique et de développement, mettent en place des projets

d'extension urbaine fortement consommateurs d'espace (résidences avec des parcelles de 1 500 à 2 500 m²). De plus, la consommation touche principalement les terres agricoles qui peuvent être parfois de très bonne qualité. En parallèle, le monde agricole s'industrialise. Les agriculteurs ont besoin de plus en plus de terres pour rentabiliser leur entreprise.

Cela pose alors des problèmes de cohabitation entre les différentes activités, de destruction d'espaces naturels et agricoles de qualités, ... »

Pour compléter cette présentation, un des participants présente le cas du Morbihan :

Le Morbihan est un secteur très attractif. D'après les estimations à l'horizon 2040, il est attendu 200 000 personnes supplémentaires. La population accueillie est principalement de « riches retraités parisiens ». On constate qu'en 20 ans, le prix du foncier a été multiplié par 20. Aujourd'hui, le prix du foncier sur la côte est entre 400 et 1 000 €/m². Cela pose des problèmes à la population locale qui est obligée de s'éloigner de la côte à cause du prix du foncier trop élevé.



Figure 6 : Illustration du phénomène d'étalement urbain sur la côte du Morbihan

Source : participants aux journées de formation : Introduction à l'approche de Palo Alto et à son utilisation en urbanisme, du 27 et 28 novembre à Blois

La côte du Morbihan compte 4 principaux pôles d'emplois : Lorient, Plouhinec, Plouharnel et Vannes. L'étalement, en grisé sur la carte, se fait au-dessous de la 4 voies (figurée en rouge sur la carte ci-dessus). Cet étalement gagne l'intérieur des terres suivant les deux flèches indiquées.

La population qui se concentre sur la côte est vieillissante. D'ici 2040, 60 % de la population auront plus de 60 ans. Les emplois de demain seront donc du service pour maintien de la population à domicile. Or, on constate que les actifs s'éloignent.

Par cette brève description du contexte local, on comprend bien les phénomènes qui amènent à faire de l'étalement urbain, les contradictions que cela engendre ainsi que les problèmes que cela pose. En effet, l'absence de maîtrise de l'urbanisation implique des problèmes de consommation de foncier (notamment agricole), de délocalisation de la population locale mais aussi des problèmes de mobilité, etc.

Suite à cet exemple, différentes problématiques ont été soulevées en lien avec la question de l'étalement urbain. En effet, cette question est également alimentée par un certain nombre de croyances, de préjugés ou d'effets de mode. Par exemple, le « mythe » de la maison individuelle avec un grand jardin est toujours présent dans la mentalité des gens (« plus tu vas à la campagne, plus les parcelles doivent être grandes »). De plus, les gens préfèrent faire construire une maison neuve « BBC » en périphérie des villes plutôt que de rénover une maison en centre-bourg. Cependant, tout ceci a de nombreuses conséquences sur le territoire comme la dévitalisation des centres-bourgs, la consommation de terrains agricoles, l'extension des réseaux pour les communes, l'augmentation des déplacements des ménages, etc.

Cet exemple illustre bien toute la complexité de la situation du cas de l'étalement urbain (processus, impacts, acteurs impactés). Cela nous montre également que cette problématique induit de nombreux phénomènes, contradictions et blocages sur lesquelles les aménageurs et urbanistes n'ont aucune prise.

Suite à cette présentation, les participants ont mis à plat leur vision du système d'acteurs et de leurs relations.

2. Le QDAQQ, un outil de simplification et de clarification de la situation

Dans la dernière partie de ces deux jours de formation, un exercice a été mis en place dans le but de tester l'approche en contexte collectif, contexte dans lequel les CAUE sont le plus souvent impliqués. Un sujet a été proposé par les participants de la formation, celui de l'étalement urbain. Ainsi, les participants ont réalisé un exercice de décryptage de la situation de l'étalement urbain à laquelle ils sont confrontés dans leur exercice professionnel grâce à la démarche QDAQQ (Qui Demande A Qui Quoi).

Eléments de contexte :

- respect des normes
- respect des principes écologiques

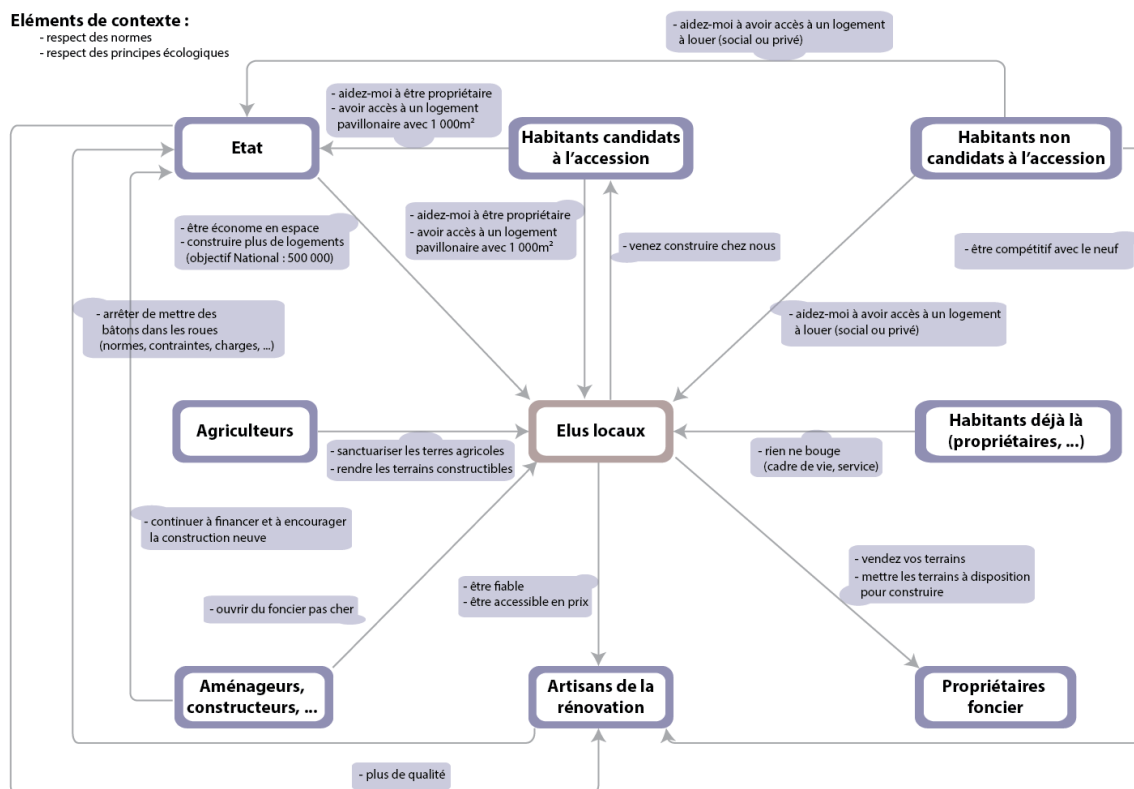


Figure 7 : L'étalement urbain vu par les membres du CAUE

Source : participants aux journées de formation : Introduction à l'approche de Palo Alto et à son utilisation en urbanisme, du 27 et 28 novembre à Blois

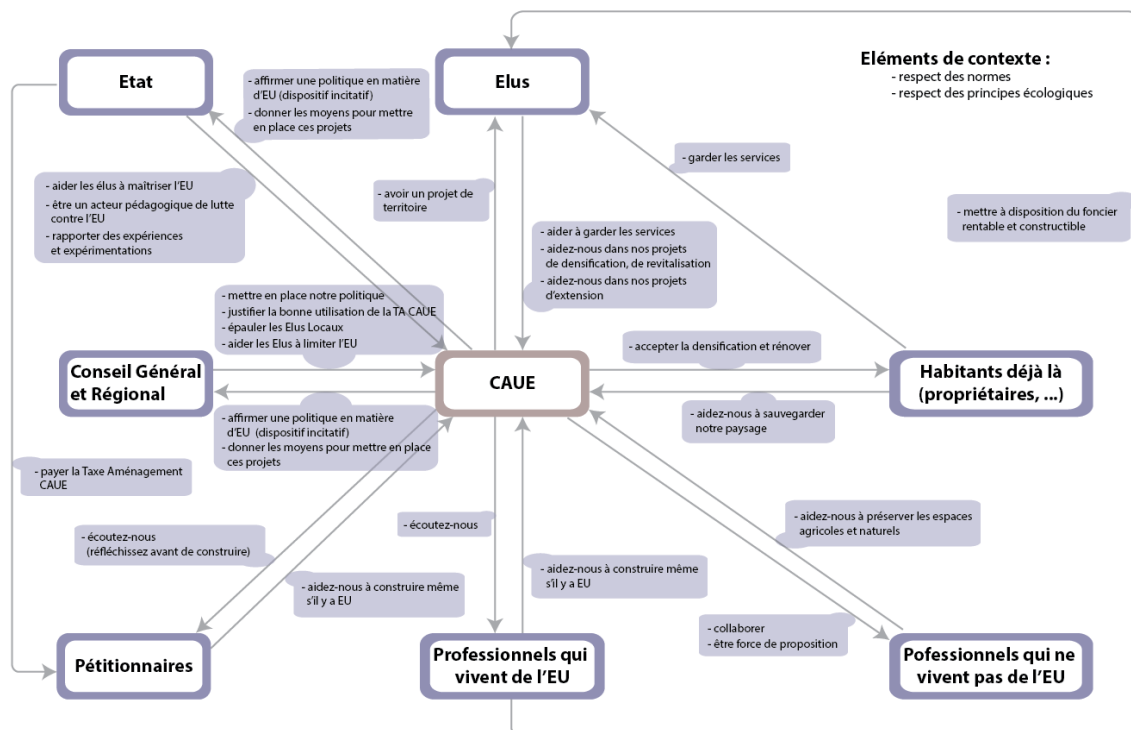


Figure 8 : Zoom sur le positionnement du CAUE dans le système de l'étalement urbain

Source : participants aux journées de formation : Introduction à l'approche de Palo Alto et à son utilisation en urbanisme, du 27 et 28 novembre à Blois

Grâce à la démarche QDAQQ, qui fait appel à une série de méta-questions relativement simple (Qui Demande A Qui Quoi ?), les participants ont pu procéder à un décryptage de la situation de l'étalement urbain à laquelle ils sont confrontés dans leur exercice professionnel. Cela permet de poser et de représenter de façon synthétique et simplifier, leur vision de la situation de l'étalement urbain.

Ainsi, les participants ont réalisé deux graphes ayant un intérêt et des objectifs différents. Le premier permet de clarifier la situation à l'échelle globale. Le second, quant à lui, permet de repositionner le CAUE au sein de ce système. Cependant, ces deux graphes doivent être mis en lien afin de comprendre la situation (ou le système) dans sa globalité.

Au travers de ces deux graphes, nous pouvons clairement identifier différentes informations comme l'ensemble des acteurs impliqués dans le système de l'étalement urbain, les interactions entre eux ou encore les demandes mutuelles qu'ils peuvent émettre de façon plus ou moins directe. On peut également définir l'objet et la nature des demandes faites à chacun des acteurs du système, et en particulier au CAUE ou encore identifier les demandes contradictoires, paradoxales et les blocages.

Finalement, cet outil de représentation de la vision du CAUE, lui permet de mettre en évidence certains éléments de contexte, d'identifier des liens ou encore de repérer des blocages non-visibles de l'intérieur du système.

La démarche QDAQQ est, comme nous l'avons vu précédemment, à la fois un outil et une posture à adopter. Ainsi, la première « étape » de cette démarche a été le recensement des informations de la façon la plus objective possible. La seconde « étape » issue de cette démarche est consacrée à l'analyse de la situation (ou du système). Pour cela, l'urbaniste doit adopter une certaine posture en se basant sur les fondements de l'approche de Palo Alto (principes constructiviste et systémique). Cette posture se poursuit lors de l'intervention de l'urbaniste dans sa pratique professionnelle par le biais d'apports de solutions appropriées.

3. Le QDAQQ, un moyen de recadrage

Après avoir représenté de façon synthétique et simplifiée, la situation de l'étalement urbain, les participants se sont prêtés à quelques analyses de ces graphes qui illustrent la vision des membres du CAUE. L'analyse de ces graphes va de la « simple » constatation jusqu'à une réelle prise de conscience de la situation de l'étalement urbain ainsi que de la place du CAUE dans ce système.

Les participants ont pu, à partir des deux graphes présentés ci-dessus, mettre en lumière les éléments suivants :

1. Les acteurs du système

Le premier élément soulevé par les participants, concernait les acteurs du système. En effet, ce mode de représentation permet de clairement identifier l'ensemble des acteurs du système « étalement urbain ». L'analyse de ces graphes permet également de définir les acteurs directement (ou indirectement) concernés par la problématique de l'étalement urbain. On peut ainsi, voir le rôle (plus ou moins fort) que ces derniers peuvent jouer dans le système.

Prenons l'exemple des « Artisans de la rénovation ». A première vue, ceux-ci ne participent pas au processus d'étalement urbain. Cependant, il est apparu que ces acteurs pourraient avoir un rôle à jouer pour endiguer ce phénomène.

2. La « hiérarchie » entre les acteurs

L'analyse des graphes permet de déterminer une certaine hiérarchie entre les acteurs. En effet, ces représentations mettent en évidence la position des acteurs dans le système, les demandes qu'ils peuvent émettre et recevoir, etc. En d'autres termes, cela permet de définir leur degré d'importance (ou leur poids) dans le système. Ainsi, il est possible de comprendre la place et le rôle de chacun dans le système ou encore les moyens de régulations mis en place. Cela renvoie directement à la notion d'organisation dans l'approche systémique.

Par exemple, on peut identifier une certaine hiérarchie entre l'« Etat », les « Elus » et les « Propriétaires foncier ». Cela est représenté dans les graphes par le sens des flèches symbolisant les demandes, par la nature et le caractère (obligatoire, incitatif, requête) de la demande. La concentration des demandes autour d'un acteur en particulier est aussi un bon indicateur de son importance dans le système.

3. La classification des acteurs

Le troisième élément soulevé par les participants, concerne la classification des acteurs. En effet, cette représentation permet de mettre en évidence les différentes classes (ou regroupements) d'acteurs, en fonction de leurs intérêts communs. A contrario, cela permet d'identifier les acteurs ayant des intérêts divergents.

Prenons par exemple, la classe des « Professionnels qui ne vivent pas de l'EU ». Cette classe rassemble tous les types d'acteurs (personnes, organismes, ...) ayant un intérêt commun pour la préservation des espaces non-urbanisés. On peut alors y retrouver des acteurs comme les agriculteurs, les écologistes, etc. A contrario, on peut noter la présence de groupes comme les « Professionnels qui vivent de l'EU » qui présentent un intérêt opposé. Ce dernier comprend des acteurs comme les promoteurs ou encore les professionnels de la construction.

4. L'origine des demandes faites au CAUE

Les graphes permettent de mieux comprendre quelle est réellement la place du CAUE dans ce système. Lorsque le CAUE est sollicité pour une demande d'expertise, la situation peut être complexe. En effet, cette dernière s'intègre dans un contexte particulier qui peut parfois dépasser l'échelle locale. Ainsi, ces graphes permettent de définir ce qui lui est réellement demandé et d'identifier l'origine de ces demandes.

Plaçons-nous dans le second graphe et prenons l'exemple du CAUE. On peut par exemple remarquer que l'« Etat » demande aux élus d'être économes en espace tandis que les « Elus » demandent au CAUE de les aider dans leur projet de densification. Dans un autre exemple, on peut voir que l'« Etat » demande aux élus de construire plus de logements tandis que les « Elus » demandent de les aider dans leur projet d'extension. Ces exemples, nous montrent que les demandes sont le fruit d'incitations ou d'obligations émises par l'Etat. Ainsi, les communes ne sont pas directement à l'origine des demandes mais interviennent comme intermédiaires dans une demande qui s'inscrit à une échelle plus large.

5. *Le type de demande*

Grâce à cette clarification de la situation, il est possible de déterminer si la demande est de l'ordre de l'expertise ou du changement. Cela permet d'aider l'urbaniste à définir la posture à adopter. C'est-à-dire, la posture la plus appropriée pour son intervention. Cela lui permet également de choisir s'il doit (ou peut) ou non agir, en fonction de ses moyens et compétences.

Par exemple, lorsque l'« Etat » demande au CAUE d'« être un acteur pédagogique de lutte contre l'EU », il lui demande de s'affirmer en tant qu'expert. En d'autres termes, de faire ce qu'il sait faire.

6. *Les marges de manœuvre*

Un des principaux objectifs de cette démarche est de repérer toutes les boucles interactionnelles. Cela a pour but d'identifier les demandes contradictoires, paradoxales ainsi que les blocages. De plus, cela permet de définir les personnes qui veulent et/ou qui peuvent bouger (et inversement). Ainsi, l'urbaniste peut effectuer son intervention en connaissance de cause.

Précédemment, nous avons pu constater que l'« Etat » avait un rôle important dans ce système de l'étalement urbain. Cependant, il semble difficile de faire bouger l'« Etat ». En effet, cela impliquerait une mise en place ou une modification de loi. Il en est de même pour les « Pétitionnaires » où du lobbying serait nécessaire pour faire bouger les mentalités. Le CAUE n'a pas de mains mise sur cela.

Pour conclure :

Au début de l'exercice, les acteurs du CAUE se sentaient « impuissants » face à cette problématique, ne voyant plus de solutions et l'intérêt de leurs actions pour lutter contre l'étalement urbain. Cet exercice leur a permis de se positionner dans le système dans lequel ils travaillent. Finalement même s'ils se plaignent des contradictions de l'Etat ou des Conseils Généraux, ils ont pris conscience qu'ils ne sont pas au bout des solutions à tenter, qu'il y a des acteurs qui peuvent les aider dans leurs actions et que leurs interventions ont un impact et un intérêt pour lutter contre l'étalement urbain. Ceci a donc engendré un recadrage chez les acteurs du CAUE (ayant réalisé cet exercice).

En effet, il s'est avéré que :

- ✓ Un changement de type 2 du système n'est pas à la portée du CAUE. Ou alors de façon locale au sein du système.
- ✓ Qu'ils ne sont pas au bout des solutions et que leurs actions locales impactent et participent à la réorganisation du système.
- ✓ Que certaines actions et interactions sont bloquées.
- ✓ Que certains acteurs peuvent être de véritables leviers pour enrayer l'étalement urbain.

Au travers de cet exemple du cas de l'étalement urbain choisi par les membres du CAUE, nous avons pu constater que la démarche QDAQQ pouvait avoir un intérêt dans le domaine de l'aménagement et urbanisme. Cette étude de cas apporte un éclairage certain sur le jeu d'acteurs ainsi que sur le positionnement et le rôle du CAUE dans ce système.

Si la démarche QDAQQ semble être parfaitement adaptée pour appréhender une situation complexe comprenant une multitude d'acteurs, qu'en est-il pour des cas plus courants en aménagement et urbanisme ? Comment les acteurs de l'aménagement se l'approprient-ils ?

II. Appropriation de la démarche QDAQQ par les aménageurs et urbanistes

Rappelons tout d'abord que la démarche QDAQQ est à la fois une méthode d'analyse, qui passe par le questionnement stratégique, et une posture que l'intervenant doit adopter, qui renvoie notamment, aux principes du constructivisme et de la systémique.

Suite aux trois sessions de formation, et plus particulièrement, aux deux dernières journées qui avaient pour objectif de faire le lien entre l'approche de Palo Alto et la pratique professionnelle en aménagement et urbanisme, les participants ont pu se l'approprier et la mettre en pratique dans l'exercice de leur fonction.

Dans cette partie, nous nous baserons sur les différents entretiens réalisés avec les participants à la formation, présents lors de la dernière journée et ayant participé à la mise en pratique de la démarche QDAQQ sur le cas de l'étalement urbain. Le but étant de recueillir leurs impressions et d'avoir un retour d'expérience sur leur utilisation de la démarche dans leur pratique professionnelle. Nous tenterons alors d'identifier ce que ces professionnels de l'aménagement utilisent dans la démarche QDAQQ, ce qui est nouveau pour eux ou encore ce qui les aide le plus dans leurs interventions. Pour cela, nous nous appuyerons sur trois critères que sont : la nouveauté, l'efficacité et l'applicabilité.

1. Une nouvelle posture adoptée par les professionnels durant leur intervention

Les différents participants ont pu nous faire part des nombreux apports de la formation dans leur pratique professionnelle courante. En effet, la démarche QDAQQ leur a permis de faire évoluer leur manière d'intervenir lors de la sollicitation des collectivités territoriales, et cela, aux différents stades de l'intervention. Ainsi, les membres de CAUE ont vu évoluer leur posture d'« expert » de l'aménagement vis-à-vis des élus.

a. Un positionnement mieux défini et exprimé

Le premier élément soulevé par les participants concerne la notion de positionnement. Il s'est avéré que le positionnement et le rôle du CAUE au sein du système étaient des éléments peu analysés par les professionnels. Aujourd'hui, cela semble un élément important et premier dans leurs interventions. L'analyse de ces deux composants, avant de commencer leur mission, leur permet de définir un cadre d'intervention clair pour ainsi ne pas se retrouver dans une position « inconfortable » ou dans un rôle qui n'est pas le sien. Ainsi, lors des premiers rendez-vous, cela permet d'adopter une position haute. Cela implique d'être clair, vis-à-vis du demandeur, sur leur statut, sur leur rôle ou encore sur les actions que le CAUE est en mesure de mettre en place, ou pas.

b. Une action plus en corrélation avec le contexte local

Dans un second temps, nous avons pu constater que la démarche leur permettait de mieux anticiper les conséquences de leur intervention et ainsi mieux adapter leur posture et leur réponse à la demande. En effet, la démarche leur permet de clairement identifier les objectifs et le projet du demandeur (peu ou pas exprimés), avant de commencer l'intervention. Ainsi, il est possible de se prémunir et de développer des outils en fonction. Cela passe, entre autres, par l'adoption d'une position basse, lors des premiers rendez-vous. Le but étant de faire émerger les problèmes et les questions du demandeur lui-même. Pour l'intervenant, cela implique de ne pas s'affirmer comme « sujet sachant » ou comme « expert » fournissant une réponse présentée comme la meilleure. En

d'autres termes, cela permet de ne pas donner une expertise « classique ». Cependant, certains participants ont pu mettre en évidence que cela n'était pas toujours faisable.

c. Une posture moins « experte »

L'adoption d'une position basse, dès les premières rencontres avec le demandeur, implique un changement dans la façon de mener son intervention. Les participants ont pu nous faire part d'une évolution dans le contenu de leurs discours, et cela, tout au long de leur mission. En effet, les professionnels de l'aménagement semblent adopter une posture et un discours plus en corrélation et plus adaptés au contexte local. Cela passe par exemple, par une meilleure prise en compte des particularités de chacun des acteurs du système. Le but étant de ne pas créer de situation de crispation qui provoquerait un blocage du projet.

d. Une autre vision des notions de conflit et de blocage

Certains des participants nous ont fait part de leur nouvelle façon d'aborder les notions de conflit et de blocage. En effet, la formation leur a permis d'adopter une nouvelle posture face à la question du conflit, du blocage dans la réalisation de leur mission. Cela les aide dans leur intervention, dans des situations de malentendu ou de blocage, en cours de projet. Cela leur permet de prendre du recul, d'effectuer l'analyse de la situation afin d'avoir une vision d'ensemble, de voir les choses différemment et ainsi ne pas entretenir cette situation de blocage.

e. Récapitulatif

Nouveauté	Efficacité	Applicabilité
Une analyse de son positionnement et de son rôle dans le système	-ne pas se retrouver dans un rôle qui n'est pas le sien -ne pas se retrouver dans une position inconfortable -permet de définir un cadre d'intervention clair	Avant de commencer l'intervention
Adoption d'une position haute	-permet d'être clair sur son rôle et ses actions possibles -permet d'éviter les situations de blocage, les échecs de solutions -permet un meilleur cadrage	Au début de l'intervention
Une anticipation des conséquences de notre intervention	-clairement identifier les objectifs et le projet du demandeur (peu ou pas exprimés) -amener dès le départ des images de référence -se prémunir et développer des outils en fonction	Avant de commencer l'intervention
Adoption d'une position basse	-pour mieux faire passer un message -pour faire émerger les problèmes -pour ne pas donner une expertise « classique »	Au début de l'intervention -pas toujours faisable
Un changement dans le contenu du discours	-ne pas créer de situation de crispation au sein des collectivités -faire en sorte que le projet reste fluide -trouver une sorte de compromis	Tout au long de l'intervention
Adoption de nouvelles postures face à la question du conflit, du blocage	-ne pas l'entretenir -permet de voir les choses différemment -permet de prendre du recul	Au cours de l'intervention -dans une situation de malentendu -dans l'analyse de cas -en réunion d'équipes

Tableau 2 : Tableau de synthèse : apports de la démarche QDAQQ dans la pratique professionnelle des membres de CAUE
Réalisation personnelle

Degré de nouveauté, d'efficacité et d'applicabilité :

	Totalement
	Moyennement
	Pas du tout

Finalement, nous pouvons remarquer que la démarche QDAQQ a largement fait évoluer la posture et la manière d'agir des professionnels en aménagement. Ainsi, cela leur a permis de mieux anticiper et préparer leur intervention, d'aborder différemment les premières rencontres avec les élus, d'apporter une réponse plus en adéquation avec les particularités du demandeur et de son contexte. Les professionnels semblent alors plus prudents dans leurs interventions et semblent avoir acquis une plus grande capacité à s'adapter.

2. Une méthode d'analyse de la situation peu nouvelle mais utile et efficace

a. Pour l'analyse du jeu d'acteurs

i. La prise en compte du système d'acteurs

La notion de système d'acteurs ne semble pas être quelque chose de nouveau pour les professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme. En effet, la prise en compte de l'ensemble des acteurs du système dans lequel on va intervenir apparaît comme un élément premier de leur intervention. Et cela est vrai pour toutes les demandes réalisées auprès des membres de CAUE. Cependant, l'analyse du positionnement, des relations, etc. semble moins première pour certains des intervenants et ne semble pas utile pour toutes les interventions. Malgré tout, l'analyse de ces éléments est réalisée rapidement par l'ensemble des participants de manière non formelle.

La prise en compte d'informations telles que le type d'acteur, les demandes mutuelles ou encore la position de chacun des acteurs dans le système permet de mieux comprendre le jeu d'acteurs, les enjeux et les attentes de chacun. Finalement, cela permet au CAUE de vérifier si le demandeur est réellement motivé, mobilisé et mobilisable pour aboutir.

ii. La prise en compte des interactions entre les acteurs

Si la première analyse sur le système semble naturelle et pas nouvelle, l'analyse des interactions et du type de blocage dans ces interactions apparaît comme plus « nouvelle » et comme quelque chose de second pour certains intervenants. En effet, ces éléments de la situation n'étaient pas observés par tous. De plus, cela est principalement utilisé dans des situations de blocage ou lorsque le blocage semble prévisible.

La prise en compte d'informations telles que le type d'interactions et de blocage entre les acteurs permet de mieux adapter sa manière de faire, de mieux anticiper et résoudre le problème.

Finalement, l'analyse du jeu d'acteurs ne semble pas nouvelle pour les professionnels de l'aménagement. Si les éléments les plus « simples » sont observés naturellement et de manière systématique, d'autres plus « précises » ne sont observées que ponctuellement.

b. Pour l'analyse de mon positionnement au sein du système

i. La définition de mon image et de ma position

Les notions d'image et de positionnement ne semblent pas être nouvelles pour les membres de CAUE. L'analyse de ces éléments est régulièrement, voire systématiquement prise en compte lors des interventions par les professionnels. En effet, ce type d'analyse a pour objectif de clarifier son rôle, sa

position et ainsi définir un cadre d'intervention clair entre les deux parties. Cela permet alors de rester ferme sur ses positions dès le début de la sollicitation, lors des premiers rendez-vous.

ii. La définition de la demande qui m'est faite

La définition de la demande qui est faite aux professionnels de CAUE est un élément de contexte qui semblait peu analysé. Cependant, les demandes émises par les élus ne sont pas toujours explicites et peuvent mener à des situations de malentendu ou de blocage. Si pour certains des participants cette question de définition semble naturelle pour d'autres cela apparaît comme plus nouveau. Cela est principalement étudié de manière systématique avant de débiter son intervention. Ces informations peuvent également être recherchées dans des cas plus ponctuels lorsque l'on doit faire face à une situation complexe.

Les participants ont pu nous faire part de leur intérêt à analyser des éléments de contexte tels que l'origine de la demande, les objectifs et les attentes du demandeur vis-à-vis de la sollicitation. L'objectif pour le professionnel est de tout d'abord mieux comprendre les relations entre les demandeurs (élus), de vérifier et clarifier les objectifs et intentions de la collectivité pour finalement adapter le contenu de sa production afin de ne pas créer de situation de malentendus ou d'incompréhensions.

iii. La définition des personnes ressources

L'analyse du jeu d'acteurs et l'identification des personnes qui entourent mon action, semble relativement naturelle pour les membres de CAUE. La majorité des participants font l'analyse des « personnes ressources », sur qui ils peuvent baser leur intervention, de manière systématique. Cela a pour principal objectif d'accentuer leur impact sur le système ou au contraire de ne pas travailler avec les personnes qui ne sont pas prêtes à bouger.

Finalement, l'analyse de mon positionnement au sein du système d'acteurs ne semble pas nouvelle pour les membres de CAUE. Cependant, la question de la définition de la demande apparaît aujourd'hui, comme une nouvelle préoccupation et priorité pour une intervention de qualité et sans malentendu.

c. Pour définir les marges de manœuvre

i. L'identification des actions (in)efficaces

Le questionnement sur l'efficacité de son action semble être très partagé entre les participants. L'identification des actions les plus efficaces et encore possibles apparaît comme une chose peu nouvelle que les intervenants utilisent soit de façon systématique en avant-projet, soit dans des cas particuliers où un blocage semble prévisible. Et à contrario, la réflexion sur les actions qui se révèlent inefficaces, apparaît comme plus nouveau et n'est utilisée seulement dans des situations particulières. Dans les deux cas, l'objectif est de toujours améliorer son action grâce à la prise en compte de ses erreurs, à un meilleur ciblage, à une plus grande anticipation, ...

ii. L'identification de nouvelles pistes d'action

Les deux derniers points nécessitent d'adopter un regard global et différent sur la situation. Le but étant d'identifier les parties du système que l'on peut bouger ou des solutions nouvelles auxquelles je n'aurais pas pensé. Si ces questionnements sur le système apparaissent comme des éléments nouveaux dans leur pratique professionnelle, cela ne semble pas nécessaire au bon déroulement de leur intervention. En effet, on peut remarquer que la majorité des participants n'ont pas eu l'occasion

de mettre en place ce type d'analyse. Certaines personnes signalent même qu'elles ne cherchent pas à le faire ou qu'elles ne voient pas l'intérêt d'un tel raisonnement.

Finalement, l'analyse des marges de manœuvre que les intervenants disposent apparaît comme un élément nouveau dans leur intervention. Cependant, on peut remarquer qu'ils ne l'utilisent que très peu. Certains des participants ont même remis en question la pertinence ou l'intérêt d'un tel raisonnement dans leur pratique courante.

d. Récapitulatif

Nouveauté	Efficacité	Applicabilité
Analyse du jeu d'acteurs, identification de :		
-le type d'acteurs et les demandes mutuelles	-prendre en compte les partenaires et l'environnement dans lequel je me situe -professionnellement -identifier les demandes contradictoires -permet d'éclaircir son cadre d'intervention	-de manière systématique -rapidement
-la position de chacun des acteurs dans le système	-permet de bien identifier cet établissement des relations et des hiérarchies -permet de mieux comprendre le jeu d'acteurs, les enjeux et les attentes de chacun -permet de savoir si on a des acteurs dominant ou pas -permet de vérifier si le demandeur est réellement motivé, mobilisé et mobilisable pour aboutir -permet d'agir au bon endroit	-dans des cas particuliers
-les interactions et les blocages *	-anticiper et résoudre le problème -adapter sa manière de faire et d'agir -hiérarchiser ses priorités, selon l'importance du problème	-dans des cas particuliers

Tableau 3 : Tableau de synthèse : apports de la démarche QDAQQ dans la pratique professionnelle des membres de CAUE
Réalisation personnelle

Degré de nouveauté, d'efficacité et d'applicabilité :

	Totalement	() :	à l'unanimité
	Moyennement	(*) :	à la majorité
	Pas du tout		

Nouveauté	Efficacité	Applicabilité
Analyse de mon positionnement au sein du système, définition de :		
-mon image et ma position	-clarifier son rôle, sa position -clarifier le cadre de son intervention -rester ferme sur ses positions (ne pas se laisser embarquer)	-de manière systématique *
-l'origine de la demande	-comprendre les relations entre les demandeurs (élus) -ne pas créer de situation de malentendu -ne pas se retrouver bloqué à un moment donné -ne pas faire de travail inutile (contre-projet)	-de manière systématique *
-l'objet de la demande et mon rôle	-s'assurer que l'on répond bien à la question posée -vérifier et clarifier les objectifs et intentions de la commune -mettre à plat leurs attentes envers moi, entre eux et vis-à-vis de l'objet -adapter le contenu de sa production -permet de ne pas développer d'incompréhensions et de frustrations	-dans des cas particuliers *
-les personnes qui m'entourent (alliés / ...) *	-vérifier la volonté et la capacité des demandeurs à bouger -identifier les alliés et les personnes prêtes à bouger -ne pas faire de travail inutile (ne peut pas forcer les gens) -essayer de valoriser chacun dans ce qu'il peut apporter -ne pas mettre les gens dans des situations inconfortables	-de manière systématique *

Tableau 4 : Tableau de synthèse : apports de la démarche QDAQQ dans la pratique professionnelle des membres de CAUE
Réalisation personnelle

Degré de nouveauté, d'efficacité
et d'applicabilité :

Totalement	() :	à l'unanimité
------------	-------	---------------

	Moyennement	(*) :	à la majorité
	Pas du tout		

Nouveauté	Efficacité	Applicabilité
Marge de manœuvre, identification de :		
-les actions possibles et efficaces *	-permet mieux cibler son action -permet d'anticiper -permet de mieux rebondir	-dans des cas particuliers *
-les actions inefficaces *	-améliorer sa méthodologie de travail -ne pas perdre son temps	-dans des cas particuliers
-les parties du système que l'on peut bouger	-permet de fragmenter pour essayer d'avoir une action réelle sur un morceau du système -permet de se fixer un objectif	- pas eu l'occasion - ne cherche pas à le faire
-les nouvelles solutions	-permet des regards nouveaux pour traiter une problématique	- pas eu l'occasion *

Tableau 5 : Tableau de synthèse : apports de la démarche QDAQQ dans la pratique professionnelle des membres de CAUE
Réalisation personnelle

Degré de nouveauté, d'efficacité et d'applicabilité :

	Totalement	() :	à l'unanimité
	Moyennement	(*) :	à la majorité
	Pas du tout		

Finalement, nous pouvons remarquer que l'analyse de la situation, de son positionnement au sein du système d'acteurs ou encore des marges des manœuvres dont disposent les professionnels de l'aménagement n'est pas nouveau pour les membres de CAUE. Ce type d'information apparaît comme indispensable pour leur intervention que ce soit de manière systématique, avant de débiter le projet ou de manière plus ponctuelle lors de situations complexes. Généralement, les acteurs de l'aménagement effectuent ce travail d'analyse rapidement de manière plus ou moins consciente.

Ainsi, la démarche QDAQQ a permis aux participants d'adopter une méthode plus rationnelle et formalisée, et cela de façon plus systématique, même sur les cas les plus courants. Le but et l'intérêt qui ont pu ressortir de ce retour d'expérience, sont que cela leur permet d'avoir une vision d'ensemble de la situation, dans laquelle ils vont intervenir. Ainsi, cela les aide à mieux préparer leur intervention, mieux anticiper les éventuels blocages ou incompréhensions ou encore cela les aide à faire le bilan de la situation afin de mieux rebondir.

Conclusion hypothèse

La démarche QDAQQ est à la fois un outil et une posture que chacun s'approprié et utilise à sa façon.

Il s'est avéré que cette démarche est totalement pertinente, utile et enrichissante dans des cas complexes, comprenant une multitude d'acteurs de natures différentes et présentant de nombreux blocages comme celui de l'étalement urbain. La démarche QDAQQ a permis de fournir aux participants un réel éclaircissement sur le système, de décrypter la situation pour finalement arriver à une sorte de recadrage. Ainsi, les participants ont pu se repositionner au sein de ce système, identifier les tentatives de solutions qui étaient inefficaces et se fixer de nouveaux objectifs ou axes d'actions.

Dans le cas d'une pratique professionnelle courante dans le domaine de l'aménagement et urbanisme, la démarche QDAQQ semble tout aussi pertinente. Cela se concrétise principalement par l'adoption d'une nouvelle posture qui modifie leur façon d'agir et de répondre, tout au long de l'intervention.

Cela se concrétise également par l'acquisition de réflexes et d'une certaine méthode d'analyse de la situation, en cours d'intervention ou en avant-projet afin de mieux préparer et anticiper les conséquences de son action.

Si la démarche QDAQQ semble être une véritable aide pour les acteurs de l'aménagement dans l'apport d'une assistance « technique » aux élus des collectivités, d'autres types d'applications ont été soulevés par certains professionnels. En effet, la démarche QDAQQ semble pertinente et intéressante pour le domaine du management d'équipe et de projet lors de réunions d'équipes, lors de présentations en Conseil municipal, lors de préparations d'intervention et d'animation de réunions publiques sur des projets assez impactant sur des communes ou encore lors d'animations d'ateliers dans le cadre de projets participatifs.

Conclusion générale

L'approche de Palo Alto est un modèle thérapeutique de résolution de problèmes humains, véritablement innovant. Très vite cette approche a révolutionné les pratiques dans le domaine de la psychothérapie pour devenir une référence aux Etats-Unis puis dans le reste du monde. Cette approche complète, mêlant postures et techniques, a su susciter l'intérêt de professionnels dans des domaines variés comme le management, le coaching, les négociations diplomatiques, ...

Aujourd'hui, cette approche s'ouvre au secteur de l'aménagement et de l'urbanisme. Cela a été rendu possible grâce à l'implication de certains professionnels formés, qui la mettent en pratique au quotidien et qui partagent leurs connaissances au cours de formations. Ainsi, de plus en plus d'acteurs de l'aménagement sont sensibilisés ou formés à l'approche de Palo Alto, en particulier au sein de CAUE. Cet engouement pour la démarche Palo Alto témoigne de l'intérêt et de l'envie des aménageurs et urbanistes de faire évoluer les pratiques dans ce domaine.

Plusieurs études ont d'ailleurs été entreprises afin d'accroître nos connaissances sur ce domaine. Ce projet de fin d'études est le fruit d'un travail nouveau et exploratoire pour participer à l'évolution de nos pratiques. Au cours de cette étude, nous avons tenté de faire le lien entre cette approche et le domaine de l'aménagement et d'apporter des éléments de réponse qui ont pour objectifs d'ouvrir au débat et de susciter de nouveaux questionnements. Nous nous sommes donc interrogés sur la possibilité, la pertinence et l'intérêt d'appliquer l'approche de Palo Alto dans la pratique de professionnels en aménagement et urbanisme. Dans un second temps, nous avons centré notre réflexion sur la démarche QDAQQ en se demandant si cette dernière est réellement innovante et applicable dans le métier d'urbaniste et si cela est vraiment efficace. Finalement, plusieurs résultats ont pu être mis en évidence.

1. Adoption de nouvelles postures (apport des principes constructivistes) :

Nous avons, tout d'abord, pu remarquer que la démarche QDAQQ a eu un impact sur la posture et la manière d'agir des professionnels interrogés. En effet, cette démarche leur permet de mieux définir leur positionnement et leur rôle au sein du système, d'avoir une vision globale de leurs actions et de ses conséquences. Cela leur permet d'appréhender et de mener avec plus de sérénité leur intervention. On constate également une évolution dans la manière de mener les premiers rendez-vous avec les demandeurs. En effet, les participants adoptent dans un premier temps une position haute qui leur permet d'affirmer et de définir de façon claire leur position, leur rôle et leurs convictions auprès du demandeur. Puis ils adoptent une position basse, dans un second temps, afin de proposer une aide, un conseil ou un accompagnement le plus en adéquation avec les attentes du demandeur et les contraintes de l'environnement. Finalement, on constate un changement dans le contenu du discours et dans la façon de mener leurs interventions, tout au long du projet. On peut remarquer que les intervenants mettent au second plan leur statut d'« expert » au profit de celui d'« accompagnateur expert », laissant ainsi les demandeurs s'approprier leur demande, pour une plus grande efficacité. Ces nouvelles postures sont directement issues des fondements de l'approche de Palo Alto, et plus particulièrement des principes constructivistes qui font appel au respect de l'autre ainsi qu'à la liberté et responsabilité de chacun.

2. Les principes systémiques, une vision bien intégrée par les professionnels de l'aménagement :

Nous avons pu remarquer, au cours de l'exercice sur le cas de l'étalement urbain ou lors des différents entretiens, que les professionnels de l'aménagement sont largement sensibilisés à l'approche systémique. En effet, les notions de système d'acteurs, de jeu d'acteurs, de relations, d'interrelations, de position, etc. sont des éléments familiers que les intervenants analysent avant d'intervenir ou en cours d'intervention. Les principes systémiques ne sont donc pas des éléments nouveaux pour les acteurs de l'aménagement. Ceci est principalement dû au contexte complexe des projets urbains qui comprennent systématiquement une multitude d'acteurs de natures différentes, ayant des enjeux et des objectifs qui leur sont propres. Ainsi, cela facilite l'appropriation de cette approche par les professionnels de l'aménagement.

3. Une analyse plus fine et méthodique de la situation (apport du questionnement stratégique) :

Si la notion de systémique n'est pas nouvelle pour les professionnels de l'aménagement et que ces derniers analysent déjà un grand nombre des éléments que le QDAQQ permet de mettre en évidence, on a pu constater que les différentes analyses étaient généralement réalisées de manière superficielle et rapidement, et de façon plus ou moins consciente. Ainsi, la majorité des participants ne réalisent pas une analyse approfondie et complète de la situation, les menant parfois à des situations inconfortables, de malentendus ou de blocages. Cependant, nous avons pu remarquer que la démarche QDAQQ leur a permis d'adopter une méthode plus rationnelle et formalisée, et cela de façon plus systématique, même sur les cas les plus courants. Cela a été possible grâce à l'apprentissage du questionnement stratégique qui permet de recueillir l'ensemble des informations utiles à la compréhension de la situation et de les classer afin d'avoir une vision globale et précise du contexte dans lequel on doit intervenir. Nous avons également pu constater que la prise en compte de l'ensemble des éléments de contexte permet une meilleure anticipation, préparation et animation de leur intervention.

4. Une prise de recul dans les situations complexes :

Il semblerait finalement, que la démarche QDAQQ serait véritablement pertinente dans le cas d'interventions collectives présentant un certain nombre de blocages dans le système qui nuiraient à la bonne réalisation de mon intervention. Autrement dit, la démarche QDAQQ semble intéressante lorsque l'on se trouve dans une situation complexe avec une multitude d'acteurs de natures différentes. L'exemple fourni par les membres de CAUE, sur le cas de l'étalement urbain nous a montrés que cette démarche constitue pour les intervenants, une aide afin de prendre du recul et de mettre à plat la situation (réalisation des graphes). Ainsi, les acteurs de l'aménagement peuvent décrypter et avoir une vision sur les processus et jeux d'acteurs, se repositionner au sein du système, identifier les blocages et les actions inefficaces pour finalement adopter un nouveau regard, trouver de nouvelles solutions et définir de nouveaux objectifs.

Même s'il semble possible, pertinent et intéressant d'appliquer l'approche de Palo Alto au domaine de l'aménagement et urbanisme, il est important de noter que cela reste difficile. En effet, nous avons pu voir dans la première partie de cette étude qu'il existe d'importantes différences entre l'approche thérapeutique dans le cas de la psychothérapie et l'approche collective dans le cas de l'urbanisme. Cette différence dans le type d'approche nécessite, dans un premier temps, de bien comprendre et s'imprégner des fondements de l'approche et de la démarche de Palo Alto. Puis cela, nécessite d'adopter une nouvelle posture en prenant du recul sur notre pratique professionnelle, en adoptant

une vision plus objective et en abandonnant notre statut d' « expert » de l'aménagement. Tous ces éléments rendent difficiles l'appropriation et la transposition de l'approche de Palo Alto à notre pratique. Cela s'est confirmé d'un point de vue personnel mais également lors de la formation pour certains participants ou encore au travers des différents entretiens.

On peut également rappeler que la démarche QDAQQ (ou plus généralement de Palo Alto) n'est pas une « recette » qu'il faut appliquer de façon systématique mais que c'est plutôt une approche que chacun s'approprie de manières différentes et applique en fonction de la situation.

Cette étude est un travail exploratoire qui se base sur les expériences et le témoignage d'un nombre restreint de professionnels de l'aménagement et de l'urbanisme. Les résultats ne sont pas exhaustifs, ne sont pas partagés par l'ensemble des participants et ne sont le reflet que d'une certaine pratique et d'une certaine appropriation de cette approche. De plus, nous nous sommes concentrés sur des acteurs de l'aménagement variés (urbanistes, paysagistes, ...) mais pratiquant au sein d'un type de structure particulier (CAUE). C'est pourquoi, les résultats permettent de nous donner un aperçu sur la façon dont cette démarche peut être appropriée par les acteurs de l'aménagement mais en aucun cas, ces éléments sont généralisables au domaine de l'aménagement et urbanisme. Nous ne prétendons 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 d'évolution des pratiques dans ce domaine.

Finalement, le champ des possibles est encore vaste et il reste encore beaucoup de choses à faire dans ces domaines. Nous avons pu remarquer que de nombreux liens pouvaient être réalisés entre l'approche de Palo Alto et l'aménagement et urbanisme. Ce secteur d'activité, relativement récent, se caractérise par l'omniprésence des relations humaines. De plus, les pratiques ne cessent d'évoluer, de se développer et ne demandent qu'à s'améliorer. Nous pensons par exemple, à l'émergence de la question de la participation citoyenne dans l'élaboration de projets urbains et pour laquelle la mise en pratique rencontre des difficultés.

Bibliographie

Ouvrages

- BOUAZIZ Irène, *Initiation à l'intervention systémique brève*, 2002.
- BOUAZIZ Irène, *L'approche de Palo Alto : Initiation à l'intervention systémique paradoxale*, Ecole du paradoxe, 2014.
- BOUAZIZ Irène, CHAMBON Catherine, GUITEL Sabine, *Introduction à l'approche Palo Alto et à son utilisation en urbanisme*, Séminaire de formation, Blois, 2014.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.
- DJELLOULI Y., EMELIANOFF C., BENNASR A., CHEVALIER J., *L'étalement urbain : un processus incontrôlable ?*, Presse universitaire de Rennes, 2010.
- HAMELIN E., RAZEMON O., *La tentation du bitume : Où s'arrêtera l'étalement urbain ?*, Rue de l'échiquier, 2012.
- LEVY Albert, *Quel urbanisme face aux mutations de la société postindustrielle ?*, Esprit, 2006.
- MARC Edmond, PICARD Dominique, *L'école de Palo Alto*, Retz, 1984.
- MARC Edmond, PICARD Dominique, *L'école de Palo Alto : un nouveau regard sur les relations humaines*, Retz, 2006.
- MARC Edmond, PICARD Dominique, *L'école de Palo Alto, Que sais-je ?*, PUF, 2013.
- ROUX J-M., *Des villes sans politiques*, Gulf Stream Editeur, 2006.
- VILMIN Thierry, *L'aménagement urbain en France : une approche systémique pour construire des stratégies d'aménagement durable*, CERTU, 2008.
- VON BERTALANFFY Ludwig, *La théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, 1973.
- WATZLAWICK Paul, *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication*, Seuil, 1978.
- WATZLAWICK Paul, WEAKLAND John, FISCH Richard, *Changements, Paradoxes et Psychothérapie*, Seuil, 1975.
- WITTGENSTEIN Ludwig, *Tractatus logico-philosophicus*, trad. Gilles-Gaston Granger, Gallimard, 2001.

Revues

- LOUBIERE Antoine, « Questionner l'étalement urbain », *La revue Urbanisme*, n°46, 2013.
- PARMENTIER C., « L'approche de Palo Alto en aménagement : Que peut apporter l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet en aménagement ? », *Note Science et Technique*, INS 278, INRS, 2009
- PINSON Gilles, « Projets de ville et gouvernance urbaine », *Revue française de science politique*, 2006.

Thèses

- BERNOIS Jean-Charles, BŒUF Lucas, *L'approche de Palo Alto en aménagement : Que peut apporter l'approche de Palo Alto dans la conduite de projet en aménagement ?*, Projet de fin d'études, Ecole d'ingénieurs Polytechnique de l'université de Tours, 2013.

Annexes

Fiche de présentation du Projet de Fin d'Etudes	46
Compte-rendu de l'exercice de décryptage de la situation de l'étalement urbain	47
Guide d'entretien	55

Fiche de présentation du Projet de Fin d'Etudes

Dans le cadre de ma dernière année à l'école d'ingénieurs Polytechnique de l'Université de Tours, spécialité aménagement du territoire, je réalise un Projet de Fin d'Etudes (PFE). Ceci est un mémoire de recherche que j'effectue sous la direction de madame Sabine Guitel. Je travaille sur la problématique suivante :

Que peut apporter l'approche de Palo Alto en aménagement et urbanisme ?

Illustration avec la problématique de l'étalement urbain posée aux CAUE.

Pour réaliser ce travail, je m'appuierai notamment sur les matériaux suivants :

- Contenu des deux journées de formation réalisées par Irène Bouaziz, Catherine Chambon et Sabine Guitel ;
- Etude de cas réalisée lors de la deuxième journée de formation sur le décryptage de la situation de l'étalement urbain grâce à la démarche QDAQQ (Qui Demande A Qui Quoi ?) ;
- Entretiens de professionnels exerçant dans le domaine de l'aménagement du territoire au sein de CAUE.

Ces matériaux seront utilisés afin d'enrichir mes connaissances sur l'approche de Palo Alto et plus particulièrement sur son éventuelle utilisation en urbanisme et me permettront de vérifier l'hypothèse suivante :

J'ai l'impression que de décrypter le système d'acteur avant de rentrer dans l'intervention me permet d'être plus efficace dans mon intervention.

Suite aux 2 jours de formation intitulée : « Introduction à l'approche de Palo Alto et à son utilisation en urbanisme » auxquels vous avez participé et à l'utilisation de la démarche QDAQQ appliquée sur le cas de l'étalement urbain vue par les professionnels de CAUE, je souhaiterais recueillir vos impressions.

Compte-rendu de l'exercice de décryptage de la situation de l'étalement urbain

Grâce à la démarche QDAQQ

Dans la dernière partie de ces deux jours de formation, un exercice a été mis en place dans le but de tester l'approche en contexte collectif, contexte dans lequel les CAUE sont le plus souvent impliqués. Un sujet a été proposé par les participants de la formation, celui de l'étalement urbain. Ainsi, les participants ont réalisé un exercice de décryptage de la situation de l'étalement urbain à laquelle ils sont confrontés dans leur exercice professionnel grâce à la démarche QDAQQ (Qui Demande A Qui Quoi).

Pour cela, il a été nécessaire de définir les acteurs impliqués dans ce processus, les interactions entre eux, leurs demandes, etc. Deux graphes ont été ainsi réalisés : un qui permet de clarifier la situation à une échelle globale et un qui permet de placer le CAUE dans ce système.

Rappel des objectifs de cette démarche

On se sert de la démarche du QDAQQ, qui passe par un questionnement stratégique, lorsque l'on se trouve dans une situation très complexe et embrouillée. Le but est alors d'améliorer la compréhension de la situation.

Le QDAQQ permet donc de :

- ✓ Recueillir des éléments sur le contexte de l'étalement urbain
 - Qui sont les acteurs concernés par cette question de l'étalement urbain ?
 - Quels sont leurs intérêts et leurs demandes ?
- ✓ Repositionner le CAUE dans ce système
 - Qui sont les commanditaires des demandes au CAUE ?
 - Que demande-t-on au CAUE dans ce contexte ? Un moyen ou un changement ?
- ✓ Repérer toutes les boucles interactionnelles
 - Où sont les demandes contradictoires, paradoxales, les blocages ?
 - Y-a-t-il dans ce système d'acteurs un endroit ou un changement est possible ? Où le CAUE a une marge de manœuvre ?

Le contexte de l'étalement urbain a été donné à partir d'un exemple présenté par une des participante et amendé par les autres :

Le cas de l'étalement urbain soulève de nombreuses contradictions et problèmes.

Le gouvernement impose d'économiser l'espace en limitant l'étalement urbain. Or, les communes, dans un souci de croissance démographique et de développement, mettent en place des projets d'extension urbaine fortement consommateurs d'espace (résidences avec des parcelles de 1 500 à 2 500 m²).

De plus, la consommation touche principalement les terres agricoles qui peuvent être parfois de très bonne qualité. En parallèle, le monde agricole s'industrialise. Les agriculteurs ont besoin de plus en plus de terres pour rentabiliser leur entreprise.

Cela pose alors des problèmes de cohabitation entre les différentes activités, de destruction d'espaces naturels et agricoles de qualités, ...

Pour compléter cette présentation, un des participants présente le cas du Morbihan :

Le Morbihan est un secteur très attractif. D'après les estimations à l'horizon 2040, il est attendu 200 000 personnes supplémentaires. La population accueillie est principalement de « riches retraités parisiens ». On constate qu'en 20 ans, le prix du foncier a été multiplié par 20. Aujourd'hui, le prix du foncier sur la côte est entre 400 et 1 000 €/m². Cela pose des problèmes à la population locale qui est obligée de s'éloigner de la côte à cause du prix du foncier trop élevé.



La côte du Morbihan compte 4 principaux pôles d'emplois : Lorient, Plouharnel, Plouharnel et Vannes. L'étalement, en grisé sur la carte, se fait au-dessous de la 4 voies (figurée en rouge sur la carte ci-dessus). Cet étalement gagne l'intérieur des terres suivant les deux flèches indiquées.

La population qui se concentre sur la côte est vieillissante. D'ici 2040, 60 % de la population auront plus de 60 ans. Les emplois de demain seront donc du service pour maintien de la population à domicile. Or, on constate que les actifs s'éloignent.

Par cette brève description du contexte local, on comprend bien les phénomènes qui amènent à faire de l'étalement urbain, les contradictions que cela engendre ainsi que les problèmes que cela pose. En effet, l'absence de maîtrise de l'urbanisation implique des problèmes de consommation de foncier (notamment agricole), de délocalisation de la population locale mais aussi des problèmes de mobilité, etc.

Suite à cet exemple, différentes problématiques ont été soulevées en lien avec la question de l'étalement urbain. En effet, cette question est également alimentée par un certain nombre de croyances, de préjugés ou d'effets de mode. Par exemple, le « mythe » de la maison individuelle avec un grand jardin est toujours présent dans la mentalité des gens (« plus tu vas à la campagne, plus les parcelles doivent être grandes »). De plus, les gens préfèrent faire construire une maison neuve « BBC » en périphérie des villes plutôt que de rénover une maison en centre-bourg. Cependant, tout ceci a de nombreuses conséquences sur le territoire comme la dévitalisation des centres-bourgs, la

consommation de terrains agricoles, l'extension des réseaux pour les communes, l'augmentation des déplacements des ménages, etc.

Suite à cette présentation, les participants ont mis à plat leur vision du système d'acteurs et de leurs relations.

Eléments de contexte :

- respect des normes
- respect des principes écologiques

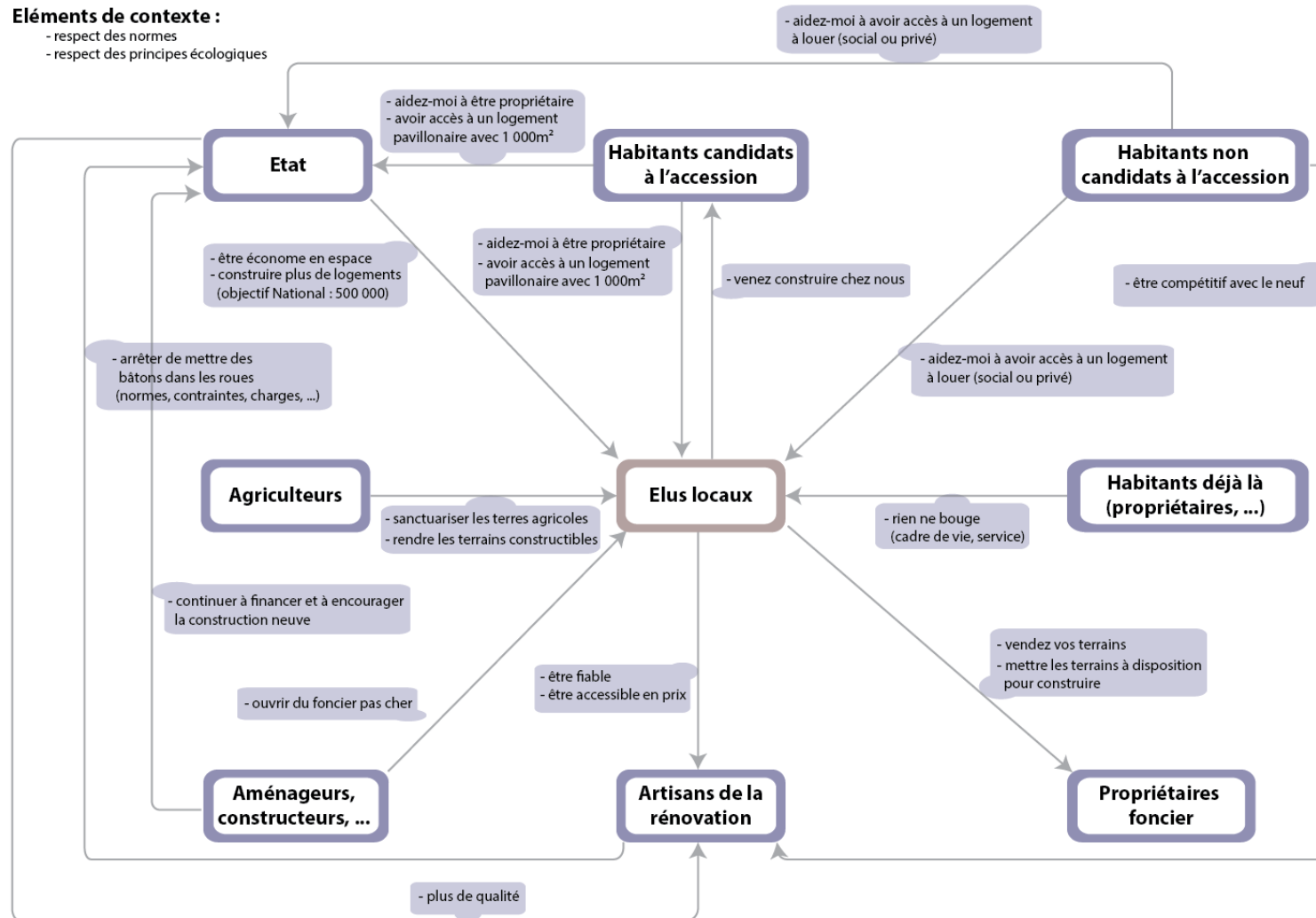


Figure 9 : L'étalement urbain vu par les membres du CAUE

Source : participants aux journées de formation : Introduction à l'approche de Palo Alto et à son utilisation en urbanisme, du 27 et 28 novembre à Blois

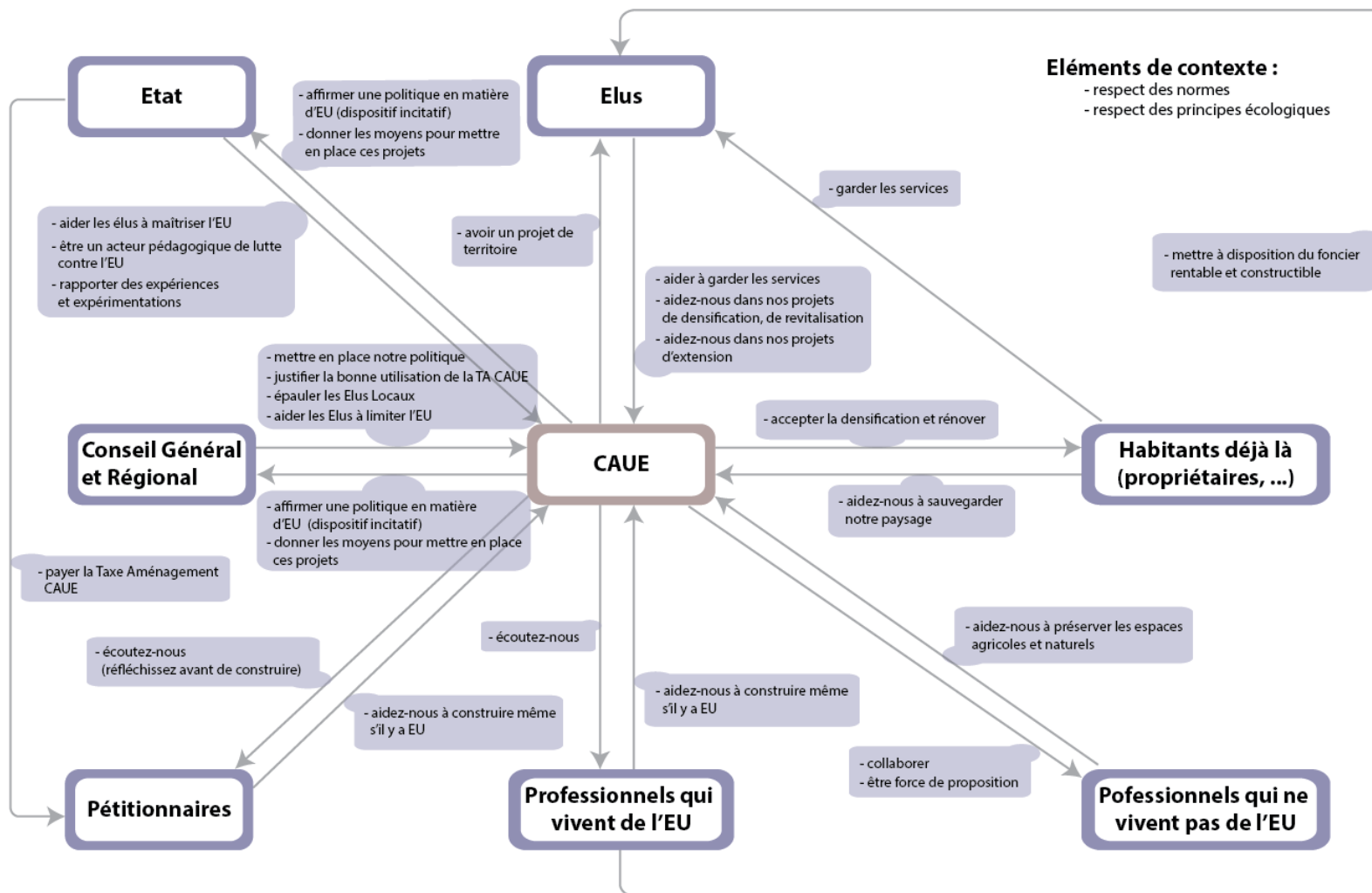


Figure 10 : Zoom sur le positionnement du CAUE dans le système de l'étalement urbain

Source : participants aux journées de formation : Introduction à l'approche de Palo Alto et à son utilisation en urbanisme, du 27 et 28 novembre à Blois

Après avoir identifié l'ensemble des acteurs impliqués dans le système de l'étalement urbain ainsi que les demandes et les réponses qu'ils peuvent émettre ou donner de façon plus ou moins directe. Les participants ont alors analysé les graphes comme suit :

Grâce au QDAQQ, les participants ont pu :

- Identifier l'ensemble des acteurs directement ou indirectement concernés par la problématique de l'étalement urbain

On peut citer par exemple les « Artisans de la rénovation ». Ces derniers, à première vue, ne participent pas au processus d'étalement urbain cependant, il est apparu que ces acteurs pourraient avoir un rôle à jouer pour endiguer ce phénomène.

- Déterminer une certaine hiérarchie (pouvoir de décision) entre les acteurs

Par exemple : Etat, élus, habitants

- Déterminer des classes et/ou regroupements d'acteurs en fonction de leurs intérêts communs

Par exemple la classe des « Professionnels qui ne vivent pas de l'EU ». Cette classe rassemble les agriculteurs et les écologistes. En effet, ces deux types d'acteurs ont pour intérêt commun de préserver les terres non urbanisées.

- Définir ce qui lui est réellement demandé ainsi que l'origine de ces demandes, c'est-à-dire la place du CAUE dans ce système

Par exemple, l'Etat demande d'être économe en espace » et les Elus demandent au CAUE de les aider dans leurs projets densification. L'Etat demande également de construire plus de logements et les Elus demandent de les aider dans leurs projets d'extension.

- Déterminer si la demande est de l'ordre de l'expertise ou du changement

Par exemple, lorsque l'Etat demande au CAUE d'être un acteur pédagogique de lutte contre l'EU, il lui demande de s'affirmer en tant qu'expert.

- Définir les marges de manœuvre, c'est-à-dire :

- Les personnes qui veulent et/ou peuvent bouger et celles qui ne veulent et/ou pas bouger

Par exemple, il semble difficile de faire bouger l' « Etat » qui passerait par la mise en place de loi. Il en est de même pour les « Pétitionnaires » où du lobbying serait nécessaire pour faire bouger les mentalités. Le CAUE n'a pas de mains mises sur cela.

Conclusion :

Au début de l'exercice, les acteurs du CAUE se sentaient « impuissants » face à cette problématique, ne voyant plus de solutions et l'intérêt de leurs actions pour lutter contre l'étalement urbain. Cet exercice leur a permis de se positionner dans le système dans lequel ils travaillent. Finalement même s'ils se plaignent des contradictions de l'Etat ou des Conseils Généraux, ils ont pris conscience qu'ils ne sont pas au bout des solutions à tenter, qu'il y a des acteurs qui peuvent les aider dans leurs actions et que leurs interventions ont un impact et un intérêt pour lutter contre l'étalement urbain. Ceci a donc engendré un recadrage chez les acteurs du CAUE (ayant réalisé cet exercice).

En effet, il s'est avéré que :

- ✓ Un changement de type 2 du système n'est pas à la portée du CAUE. Ou alors de façon locale au sein du système (cf. note 1).
- ✓ Qu'ils ne sont pas au bout des solutions et que leurs actions locales impactent et participent à la réorganisation du système (cf. note 2).
- ✓ Que certaines actions et interactions sont bloquées (cf. note 3).
- ✓ Que certains acteurs peuvent être de véritables leviers pour enrayer l'étalement urbain (cf. note 4).

Dires des participants :

Note 1 :

« Un changement de type 2 du système implique une action au niveau de l'Etat et des lois. Cela consisterait à une demande d'action massive et brutale ou sur le long terme (exemple : lobby). C'est un travail de fond qui met du temps à se faire. De plus, on ne peut pas savoir quand ça se passera, comment et quand cela se concrétisera. Un tel changement n'est donc pas à la portée du CAUE. En tant que professionnel, on ne peut pas en changer la logique globale. »

Note 2 :

« Position du CAUE : On a été partie prenante d'expériences que l'état demande de valoriser. Donc, oui il y a des choses possibles et on en a fait. »

« En faisant des expériences, le CAUE va introduire des expériences dans le système. Plus on va faire d'expérience et plus on va densifier les possibilités que les choses s'améliorent. En d'autres termes, on introduit des endroits où il y a d'autres réalités dans le système. On modifie localement la réalité. Le système va alors se rééquilibrer de manière imprévisible. »

« Les petites expérimentations vont localement modifier le système et les acteurs peuvent se mettre à faire les choses autrement. Mais au niveau national, cela ne modifie pas l'étalement urbain. Cependant, différentes actions peuvent induire un changement de type 2 localement. »

« Les effets sont inattendus et imprévisibles. On agit, on voit comment cela réagit et on recommence si besoin. »

Note 3 :

« Je fais une expérimentation car le reste est bloqué. On n'est pas dans l'espérance de changer quelque chose qui est impossible de changer. »

« Si l'on souhaite révolutionner (contre la vision de tous), tout le système va alors se bloquer. Tandis que, l'introduction de petits changements (dans la vision du monde) ne perturbent pas le système mais invitent à d'autres petits changements. »

« Il est préférable de privilégier certains acteurs pour mettre en place une action minimum qui aura un impact maximum. En d'autres termes, il faut adopter un positionnement stratégique à plusieurs niveaux temporels. »

Note 4 :

« Remarque sur les professionnels de la rénovation : la réhabilitation est un moyen d'endiguer l'étalement urbain. Même si la rénovation est peu courante, elle n'est pas à négliger car cela peut être un levier. »

En conclusion, la citation d'un des participants :

Cette citation illustre la stratégie de l'approche paradoxale : faire le minimum pour un effet maximum.

« L'important est de prendre sa position en connaissance de cause. Compte tenu du contexte, voilà quelle stratégie j'adopte. En effet, il ne sert à rien de s'épuiser sur des choses qui ne bougent pas. »

Guide d'entretien

Nous allons commencer l'entretien. Il va se dérouler en 3 parties. Le but est de faire le lien entre l'Approche de Palo Alto et votre pratique professionnelle dans le domaine de l'aménagement et urbanisme.

- La première concerne Palo Alto en général, la formation à laquelle vous avez participé.
- La seconde partie concerne la démarche QDAQQ en général.
- La dernière partie concerne l'exercice auquel vous avez participé sur le cas de l'étalement urbain.

Partie 1 : Contexte en urbanisme et Palo Alto

- 1/ La formation Palo Alto a-t-elle changé votre pratique professionnelle courante ?
Si oui : en quoi l'a-t-elle changé ?
- 2/ Est-ce que dans votre pratique on vous demande principalement des conseils, appuis, solutions ... relevant de l'expertise ou du changement ?
(Pouvez-vous me donner quelques exemples ?)
- 3/ Pouvez-vous me donner quelques exemples de missions qui vous ont été demandées qui étaient de l'ordre du changement ?
Ou pour laquelle un changement été nécessaire ?
Pour laquelle vous avez introduit un changement ?
- 4/ Pouvez-vous me donner un exemple de mission où vous avez (vous pourriez) utilisé l'approche de Palo Alto ?

Partie 2 : QDAQQ dans la pratique courante

- 1/ Avez-vous tiré des apports de l'étude de cas réalisée sur la question de l'étalement urbain ?
Si oui : lesquels ?
- 2/ Quel est selon vous l'intérêt de la démarche QDAQQ ?
- 3/ (Est-ce que cette démarche vous a semblé pertinente ?)
- 4/ Dans quelles situations selon vous peut-on avoir besoin du QDAQQ ?
- 5/ L'avez-vous mise en pratique au cours de vos interventions professionnelles ?
- 6/ (Est-ce que l'ordre (Qui demande A QUI quoi ?) vous semble pertinent ? Si oui pourquoi ?)
- 7/ (Est-ce que se positionner dans le système vous a semblé pertinent : voir 2^{ème} graphe ?
Si oui : pourquoi ?)
- 8/ Qu'est-ce que cela change en matière de type de réponse ? Ou ne change pas ?
- 9/ Est-ce que cela vous paraît difficile à appliquer dans votre pratique ? ou serait difficile ?
Si oui : pourquoi ?

Partie 3 : Analyse des graphes issus de la démarche QDAQQ

Illustration avec le cas de l'étalement urbain

A partir de l'exercice auquel vous avez participé sur le cas de l'étalement urbain, lors de la dernière session de formation, nous sommes arrivés à l'élaboration de deux graphes. Le premier qui présenté la situation de façon générale et le second qui permettait de replacer le CAUE dans le système

d'acteurs. A partir de ces graphes, plusieurs interprétations ont pu être réalisées. Ainsi grâce à votre analyse de l'exercice nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- Le QDAQQ permet de présenter le système dans lequel je vais intervenir ;
- Le QDAQQ permet de se repositionner dans le système ;
- Le QDAQQ permet d'ouvrir le système à d'autres solutions (un recadrage).

On a pu voir au travers de cet exercice que de nombreuses informations pouvaient être retirées de ces graphes. Cela passe par des questionnements sur ces graphes. Dans cette partie, nous allons donc énoncer certains de ces questionnements afin de vérifier s'ils vous paraissent nouveaux, utiles, intéressants, ... pour votre pratique professionnelle.

1. « Qui sont les acteurs et leurs intérêts ? »
2. « Quels sont les acteurs impliqués dans ce système ? »
3. « Comment se positionnent-ils dans le système (position hiérarchique, relations, ...) ? »
4. « Y a-t-il des blocages dans les interactions entre les acteurs ? (demande contradictoire, ...) »
Si oui : de quel ordre et où dans le système »
5. « Pourquoi les acteurs font-ils appel à moi ? »
6. « Qui est à l'origine de la demande ? »
7. « Qu'est-ce qu'on me demande réellement ? (de l'ordre du changement ou de l'expertise) »
8. « Y a-t-il des blocages dans le système qui contraignent ou empêchent mon intervention ? (de quel ordre et où sont-ils dans le système) »
9. « Sur qui (ou avec qui) puis-je baser mon intervention afin d'améliorer mon intervention (ou introduire du changement dans le système) ? » et inversement.
10. « Quelles actions sont encore possibles et sont les plus pertinentes et efficaces ? »
11. « Quelles sont les actions qui se révèlent inefficaces ? (cf. blocages sur certaines boucles interactionnelles ou position de certains acteurs qui ne peuvent pas bouger) »
12. « Sur quelle partie du système doit-on agir (acteur, interaction, ...) ? »
13. « Existe-t-il des solutions auxquelles je n'avais pas pensé ? / Suis-je toujours prêts à faire quelque chose pour que quelque chose change ou suis-je au bout de mes tentatives de solutions ? »

Est-ce une question que vous vous posiez avant l'étude de cas ?

Est-ce une question qui vous semble utile et pertinent de se poser ?

Si oui : Quels bénéfices tirez-vous de ce questionnement ?

Est-ce une question applicable dans votre pratique courante ? Ou seulement utile dans certaine situation particulière ?

10/ Voyez-vous d'autres informations intéressantes que nous pourrions sortir de ces graphes issus de la démarche QDAQQ ?

Critères d'analyse

- Efficacité
- Applicabilité
- Nouveauté

Directeur de recherche :
Guitel Sabine

Auteur :
Multon Pierre
Projet de Fin d'Etudes
DA5
2014-2015

L'approche de Palo Alto en Aménagement et Urbanisme

Que peut apporter l'approche de Palo Alto en aménagement et urbanisme ?

Illustration avec la problématique de l'étalement urbain posée aux CAUE

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.

Ce PFE a pour vocation de faire le lien entre deux domaines dans le but d'apporter des perspectives d'évolution au secteur de l'aménagement et de l'urbanisme. Au travers de cette étude, nous tenterons d'identifier les liens possibles, nous nous interrogerons sur l'intérêt et la pertinence d'appliquer l'approche de Palo Alto dans ce domaine. Dans un second temps, nous tenterons de vérifier si la démarche QDAQQ, issue de cette approche, est nouvelle, efficace et applicable par les acteurs de l'aménagement. Pour cela, nous nous baserons sur un cas concret, celui de l'étalement urbain posé aux CAUE.

Au travers de cette étude, trois éléments de réponse ont pu être identifiés comme des apports de l'approche de Palo Alto. La démarche permettrait : une analyse plus fine et méthodique de la situation, une nouvelle posture durant les interventions et une prise de recul dans les situations complexes. Mais, le champ des possibles est encore vaste et il reste encore beaucoup de choses à faire dans ces domaines.

Mots Clés :

Approche de Palo Alto, démarche QDAQQ, questionnement stratégique, posture, systémique, constructivisme