

***COMMENT ETUDIER L'ELABORATION DES PROJETS
D'AMENAGEMENT URBAIN ?***

Introduction

Le chapitre précédent fait émerger une nouvelle problématique centrée sur l'élaboration collective des projets et sur leur pilotage. Mais, si la faible connaissance des processus d'élaboration, explicitée en introduction générale, constitue alors une des motivations de cette thèse, elle en fonde aussi la principale difficulté : faire de l'élaboration des projets l'objet de ce travail ne va pas sans poser de problèmes et place la construction d'un dispositif théorique et méthodologique comme un enjeu à part entière de la recherche.

On commencera ainsi par exposer pourquoi l'étude de l'élaboration des projets d'aménagement urbain suppose d'opérer des déplacements problématiques et méthodologiques. On soutiendra d'abord l'idée selon laquelle l'élaboration des projets comme leur pilotage ne peuvent se comprendre indépendamment de la finalité irrédûctiblement productive de l'aménagement urbain d'une part, ni du caractère spécifique de l'activité de conception mise en jeu avec les injonctions et/ou les pratiques d'élaboration collective des choix de transformation de l'espace, d'autre part. Ensuite, on montrera les difficultés théoriques et méthodologiques auxquelles se heurte la recherche. On verra qu'elle s'inscrit dans un contexte où le projet urbain n'est adossé à aucune théorie formalisée et où plusieurs recherches récentes mettent en évidence la nécessité de rompre avec les modes de raisonnement classiques, les notions et les catégories traditionnelles d'analyse. En somme, un état des lieux qui invite à opérer des déplacements méthodologiques en regard des approches habituellement développées dans l'étude des projets et peu adaptées à l'analyse d'un modèle émergent de production.

Dans un second temps il s'agira précisément d'élaborer le dispositif théorique et méthodologique de la recherche. Cette élaboration procédera en quatre points complémentaires. Premièrement, face à la confusion des débats consacrés à la notion de projet urbain et à sa faible dimension théorique, il s'agira de positionner clairement la recherche dans le champ. Deuxièmement, on exposera les raisons et l'usage du recours au modèle industriel du projet ainsi que les fondements et les orientations du projet et du management de projet dans les firmes. Il s'agira ici de montrer en quoi le modèle industriel du projet peut être mobilisé non pour apporter des réponses ou transférer un modèle d'action mais comme un guide d'investigation qui sert à poser des questions et à fournir des outils conceptuels. Suite à quoi, le troisième point sera précisément consacré à faire fonctionner ce guide d'investigation pour construire une grille d'analyse et passer ainsi des enseignements du modèle industriel du projet

à l'exploration du processus d'élaboration des projets d'aménagement urbain. Quatre grands types de questionnements en émergeront : la dynamique de l'activité de projet dans le temps ; les spécificités des activités de conception ; la question de l'organisation des projets et, enfin, la question de l'innovation. Pour finir, le quatrième point exposera les tenants et les implications d'une démarche compréhensive sur les choix méthodologiques et sur l'enquête, la priorité à la description « narrative » et dynamique, les critères de choix des études de cas et leur présentation sommaire ainsi que le type de corpus recueilli et mobilisé.

En définitive, ce chapitre poursuit deux objectifs clés : construire un cadre d'analyse systématique pour procéder à l'exploration du processus d'élaboration des projets retenus ; rendre compte des modes de raisonnement, outils théoriques et conceptuels dans le cadre desquels vont s'opérer l'enquête et l'analyse et avec lesquels les projets étudiés seront décrits.

A. L'ELABORATION DES PROJETS D'AMENAGEMENT URBAIN : DEPLACEMENTS PROBLEMATIQUES ET METHODOLOGIQUES

1 - De la coproduction de la ville à la conception et la production des projets d'aménagement

L'aménagement urbain : une finalité productive irréductible

« Combien de projets urbains sont en cours de réflexion et se réalisent vraiment ? Très peu et, en tout état de cause, trop peu » déclare J.L. Poidevin, alors président du Club Ville Aménagement représentant les grands opérateurs publics et para-publics de l'aménagement urbain (Poidevin, 2001, p. 13). Il rappelle ici un constat régulier : les projets ont bien du mal à dépasser le stade des intentions, connaissent des ruptures de continuité dans le cours de leur déroulement, voire restent lettres mortes.

En soulignant le problème récurrent du passage à l'acte, J.L. Poidevin amène à soulever un paradoxe singulier. En effet, si l'on suit O. Ratouis et M. Segaud, on relève que « le développement local c'est avant tout mobiliser, travailler ensemble, sinon construire des points de vue communs. Il n'est pas nécessaire, à la limite, de travailler sur un projet entièrement déterminé et ficelé ; tous les paramètres ne sont pas forcément connus et résultent justement des multiples adaptations, mutations qui sont issues de la mobilisation et de la négociation » (Ratouis et Segaud, 2001, p. 139). Partant de leurs travaux de recherche sur le projet urbain dunkerquois, les auteurs expriment ici une analyse – ou une position, selon les cas – devenue dominante dès qu'il s'agit de « penser » l'intervention urbaine. Ils poursuivent ainsi en considérant que « même s'il s'agit encore souvent d'aménager en créant de nouveaux objets (bâtiments universitaires, multiplexe, halle commerciale etc.), l'aménagement se trouve au service d'autres objectifs » (Ratouis, Segaud, 2001, 132). Dans la même lignée, Y. Janvier considère que l'aménagement est passé du statut de « moteur » à celui de « moyen » du développement urbain (Janvier, 1999) tandis que pour J.M. Roux et A. Desmarest « la fabrication des objets urbains est moins qu'autrefois un objectif en soi (...). (l'aménagement) est compris comme un des moyens d'asseoir et de promouvoir le développement et le rayonnement de l'agglomération » (Roux et Desmarest, 2001, p. 52). Du côté des promoteurs du « modèle du projet urbain », on retrouve le même type de considérations avec, par exemple, A. Masbounji qui défend la position selon laquelle « l'opération d'aménagement n'est pas une fin en soi, même s'il paraît trivial de le rappeler (...). Elle se veut au service de

politiques publiques et d'enjeux urbains portés au plus haut niveau par des politiques en charge de la conduite des agglomérations françaises » (Masboungi, 2001, p. 43).

Si l'on insiste ici sur le caractère dominant de ces approches qui font des opérations d'aménagement le moyen d'un projet de développement qui serait plus global et pour lesquelles « le développement local c'est avant tout mobiliser, travailler ensemble, sinon construire des points de vue communs », c'est pour souligner qu'elles laissent de côté une caractéristique centrale des projets d'aménagement urbain. En effet, sans remettre en question ces analyses, elles développent néanmoins une vision de l'aménagement qui a précisément pour corollaire d'occulter le problème du passage à l'acte. D'une part, l'aménagement urbain est certes inséparable des politiques urbaines mais il renvoie à des interventions concrètes sur l'espace qu'il s'agisse de construire un tramway, de réhabiliter un centre ancien, de reconverter une friche industrielle, de construire *ex nihilo* un nouveau « morceau de ville ». D'autre part, si « le développement local c'est avant tout mobiliser, travailler ensemble, sinon construire des points de vue communs » alors quid des réalisations ? A quoi pourrait donc ressembler un développement dont la finalité est avant tout de mobiliser et de coopérer sinon à un développement virtuel ? Mobiliser, coopérer pour quoi ? Pour développer ! Manque un maillon fondamental : celui des réalisations concrètes sans lesquelles le développement urbain – fut-il stratégique, transversal, harmonieux, fondé sur la construction d'un consensus et d'une représentation commune entre tous les acteurs de la production, la gestion et l'usage de la ville – demeurerait un développement en projet. Cet esprit du temps qui fait de la production le parent pauvre de la logique de coproduction est bien illustré par ces propos de J.L. Poidevin déclarant à propos de la loi SRU²⁶ que « le Club Ville/Aménagement, qui se mobilise pour une réforme profonde des mécanismes institutionnels, professionnels, juridiques, financiers et culturels, qui régissent les modalités de l'intervention urbaine depuis près de quarante ans, s'est montré d'emblée favorable à ce grand chantier. (...) En revanche, il nous semble que la problématique des acteurs et, plus largement de la culture opérationnelle, fasse figure de parent pauvre. Ce texte est davantage orienté sur le renouvellement des méthodes de planification que sur la préoccupation opérationnelle. Il porte assez peu sur les conditions du passage à l'acte et de la mise en œuvre du projet. Cette lacune est d'autant plus dommageable que de nombreux professionnels et le Club Ville/Aménagement ont insisté sur cette composante essentielle de l'intervention urbaine » (Poidevin, 2001, p. 13).

En somme, avec la thématique de la coproduction de la ville, tout se passe comme si la coopération devenait la finalité, comme si, au mot d'ordre de coproduction, l'attention se

²⁶ SRU : Loi Solidarité et Renouvellement Urbain.

cristallise sur le « co » et neutralise la « production » et comme si la dimension productive consubstantielle de l'aménagement urbain devenait un impensé des réflexions actuelles sur le projet urbain et la coproduction de la ville. On peut admettre ou postuler ou constater que la coopération est une condition ou une ressource pour définir, conduire et réaliser le développement urbain, mais, et cela ne semble finalement pas si trivial que cela à rappeler :

1. inciter à coopérer n'est pas coopérer de la même manière que la coopération n'est pas une finalité mais un moyen ;
2. le développement urbain « en acte » ne saurait se réduire à la coopération ;
3. la finalité de l'aménagement n'a jamais été et n'est pas de coopérer mais d'intervenir très concrètement sur et par la production d'espaces et d'ouvrages urbains y compris pour être au service d'une politique urbaine et d'un projet de développement du territoire plus large que celui du périmètre de l'opération ;
4. au-delà du problème du passage à l'acte des projets singuliers d'aménagement urbain, se pose alors la question de l'articulation entre, d'un côté, l'élaboration et la réalisation d'un projet d'aménagement et, de l'autre côté, le projet urbain plus global (ou projet de territoire) et les politiques urbaines qu'il est censé servir.

On part donc ici de la position selon laquelle, en matière d'aménagement urbain, il ne saurait y avoir projet sans objectif de passage à l'acte et il ne saurait y avoir passage à l'acte sans production (et/ou transformation) d'espaces et d'ouvrages urbains. Ce glissement problématique implique un déplacement méthodologique : est-il possible de comprendre le processus d'élaboration des projets d'aménagement en le déconnectant des espaces et des ouvrages à produire et des contraintes propres à l'activité productive ? Dans quelles mesures ces dimensions participent-elles à structurer les problèmes à résoudre et la manière d'y répondre dans l'élaboration du projet ? C'est donc la double reconnaissance de la dimension productive de l'aménagement et de la préoccupation du passage à l'acte auprès des responsables des projets d'aménagement urbain qui fonde le premier choix méthodologique clé de la démarche mise en œuvre dans cette recherche pour aborder les processus d'élaboration.

De la coproduction à la conception collective

Le chapitre précédent met en évidence comment le mot d'ordre de coproduction fait triompher le principe selon lequel la réponse aux enjeux et conditions actuels de la production de la ville réside dans l'organisation d'une action collective qui privilégie la coopération et la négociation dès la formulation des choix. Il focalise le renouvellement des pratiques sur l'élaboration des actions à entreprendre et met en jeu la capacité à organiser une action collective dès ces phases de définition de l'intervention. Ces enjeux sont d'autant plus grands que le « modèle » de la coproduction vise, d'une part, à rompre avec le schéma traditionnel dans lequel la

formulation des choix puise dans un catalogue prédéfini de problèmes et solutions et prétend, d'autre part, répondre aux injonctions à l'innovation urbaine.

Partant de cet état des lieux, le point de vue développé dans ce travail considère que promouvoir une démarche de projet revient à vouloir placer les acteurs dans une situation de conception collective et négociée. Ce glissement sémantique – de la coproduction à la conception collective – n'est pas anodin. Il veut signifier que la logique de coproduction interpelle une activité singulière – l'activité de conception – et que l'action collective qu'il s'agit d'organiser relève de l'ordre de la conception. Or, M. Callon, commentant un programme de recherche sur les tendances européennes dans les projets architecturaux et urbains soulève que la production urbaine interpelle l'activité de conception et, s'appuyant sur les théories de la conception, précise qu'avec la conception se pose le problème de « l'organisation d'une action collective dans laquelle personne ne sait où l'on va et à plus forte raison comment y aller » (Callon, 1997, pp. 171-172).

Cela signifie que si la compréhension des processus d'élaboration ne peut neutraliser la dimension irréductiblement productive de l'aménagement urbain, elle ne peut pas non plus ignorer que l'élaboration des actions à entreprendre, la formulation des choix, la définition des problèmes à résoudre et leurs solutions renvoie à une activité de conception et à vouloir prendre en considération que l'action collective qu'il s'agit de mettre en œuvre et d'organiser porte sur une activité de conception. C'est le deuxième déplacement central de la démarche. Il est motivé par l'enquête exploratoire qui signale des écarts apparemment importants dans les modes de définition des choix dans le cas de la ligne B du tramway strasbourgeois et dans celui d'Odysseum à Montpellier comme elle révèle des écarts tout aussi importants dans la manière d'organiser le processus d'élaboration de ces projets. Est-il possible de comprendre les mécanismes des processus d'élaboration sans analyser l'activité de conception qui est en jeu ? Est-il possible de dissocier les modes de pilotage du projet de ce qu'il s'agit de concevoir ?

Ces glissements problématiques, procédant déjà d'une démarche inductive, constituent les fondements du choix de l'axe d'investigation privilégié dans l'examen du processus d'élaboration : l'exploration de la relation intentions/passage à l'acte. Par ailleurs, ils se traduisent par des choix méthodologiques structurants liés au refus de neutraliser, d'une part, l'activité productive qui caractérise nécessairement les projets d'aménagement urbain et, d'autre part, la dynamique des activités de conception mises en jeu par la redéfinition du processus de production de la ville. Ces déplacements déterminent enfin les orientations du dispositif de recherche à construire. Cette construction est d'autant plus importante que l'analyse de l'élaboration des projets d'aménagement urbain rencontre, on va le voir, plusieurs

types de difficultés liées au caractère réducteur ou trop peu formalisé des notions et catégories d'analyse habituellement mobilisées par la recherche urbaine.

2 - L'élaboration des projets d'aménagement : un problème pour la recherche

Le projet urbain : ni un concept codifié, ni une théorie formalisée

La première difficulté à laquelle se heurte la recherche, déjà mise en évidence et sur laquelle on ne s'attardera pas, renvoie à la notion même de projet urbain. Le premier groupe de publications sur la question, d'ailleurs les plus foisonnantes, vient des architectes qui veulent promouvoir, via le projet urbain, une nouvelle théorie sur la forme urbaine et cherchent à affirmer leur place dans le champ de l'urbain. Les tentatives de théorisation prennent alors un caractère corporatiste, voire normatif, et la question des choix de transformation de l'espace reste centrée sur la forme urbaine et architecturale. Une deuxième catégorie de publications, particulièrement mobilisée dans le chapitre précédent, regroupe les chercheurs en aménagement et en urbanisme qui s'intéressent de plus en plus au projet urbain. Parmi les points de vue développés on peut distinguer ceux qui abordent le projet urbain comme une doctrine (Genestier, 2001) ; ceux qui analysent la genèse de la notion (Tomas, 1998) ; ou encore ceux qui interrogent les représentations socio-spatiales portées par la notion de projet urbain ou le renouvellement des pratiques qu'elle veut promouvoir (Claude, 2000). Ces recherches ont en commun de ne pas s'inscrire dans le cadre d'une analyse empirique des pratiques effectives mais de vouloir comprendre les fondements et les orientations de la notion telle qu'elle se développe dans les discours sur l'action urbaine auprès des praticiens de l'espace, représentants de l'Etat, élus et techniciens locaux. Elles convergent alors pour considérer que positions idéologiques, corporatistes et politiques se bousculent, voire se concurrencent, pour donner la « bonne » définition du projet urbain. Mais, dès 1998, F. Tomas souligne à quel point on n'a pas affaire à un « néologisme estampillé dont l'auteur nous aurait donné à la fois le sens et le mode d'emploi » (Tomas, 1998, p. 134) tandis qu'en 2003 R. Prost continue à souligner l'ambiguïté de la notion (Prost, 2003). Pour la recherche cela signifie que l'on est loin d'un concept stabilisé et codifié comme on est loin d'une théorie formalisée sur la base de laquelle retenir des catégories pour conduire l'investigation et l'analyse.

Une autre catégorie de travaux regroupe les recherches non plus focalisées sur l'exploration de la notion mais sur les pratiques dans les projets urbains. On peut y distinguer ceux qui s'inscrivent dans le champ des sciences politiques. Dans cette perspective, J. Dubois, par

exemple, fait de l'élaboration des projets d'aménagement d'Antigone (Montpellier) et de Sextius-Mirabeau (Aix En Provence) un analyseur, dans le contexte de la décentralisation, de l'élaboration d'une politique locale d'urbanisme, de l'évolution du pouvoir local dans la conduite de l'urbanisation (par distinction à une conduite centralisée, i.e. étatique) et de la formation de systèmes relationnels autour des politiques locales d'urbanisme (Dubois, 1997). Plus récemment, G. Pinson procède à l'analyse comparative de quatre projets urbains (Turin, Venise, Nantes, Marseille) dans le cadre d'une problématique qui aborde le projet urbain comme un instrument de gouvernance urbaine. L'objet est d'interroger la capacité du projet urbain à stabiliser des systèmes de décision fragmentés et à institutionnaliser un collectif d'action locale (Pinson, 2002). Fondamentalement, avec ces approches, ce n'est pas tant le processus d'élaboration d'un projet qui intéresse mais la mutation des modalités de conduite de l'action publique et la place des pouvoirs publics locaux dans la gestion urbaine dans un contexte de désengagement de l'Etat et de fragmentation des centres de décision sur un même territoire. La transformation de l'espace et le processus de formulation des choix d'urbanisation y sont, au mieux, relégués au second plan, tandis que les relations d'acteurs sont abordées indépendamment des enjeux et des contraintes propres à la conception et à la production d'espaces et d'ouvrages urbains. Ce type de recherches, à plus forte raison lorsqu'elles s'inscrivent dans la perspective des théories de la gouvernance, développe donc une problématique qui neutralise la dimension productive de l'aménagement urbain. Par conséquent, si elles proposent des outils d'analyse aptes à rendre compte de la manière dont les projets urbains constituent des instruments de stabilisation de l'action publique urbaine, elles sont de peu d'utilité dans le cadre d'une problématique qui veut approcher la coproduction de la ville sans délier le « co » de ce qu'il s'agit de concevoir et de produire, ni de la dynamique des activités de conception et des conditions du passage à l'acte.

Enfin, dans une perspective plus traditionnelle de la recherche urbaine, un quatrième type de travaux ancrés dans le champ des sciences sociales s'intéresse à l'évolution des acteurs et des pratiques dans la production de la ville. Les recherches sont orientées, d'une part, vers l'analyse du renouvellement des métiers de l'urbanisme et la recomposition des positions professionnelles dans la production de la ville. Historiquement centrées sur les architectes, longtemps appréhendés comme la figure centrale du processus de transformation de l'espace, ces recherches élargissent aujourd'hui le champ des acteurs explorés à d'autres professionnels

(paysagistes, programmeurs, designers sonores...)27. D'autre part, l'évolution des modalités de production de la ville est également appréhendée au travers d'une analyse des pratiques dans les projets urbains et dans le cadre d'une problématique qui explore l'hypothèse du passage d'un modèle hiérarchique, linéaire et séquentiel de production à un modèle négocié, flexible et transversal. Les apports sont de deux ordres. Premièrement, c'est particulièrement cette lignée qui met en évidence une évolution effective des modalités de production : élargissement du champ d'acteurs impliqués dans l'élaboration, apparition de préoccupations nouvelles en matière de management de projet, ouverture des systèmes d'expertises, importance du partenariat public-privé28. Deuxièmement, et ce faisant, elle contribue à désigner les points nouveaux à prendre en considération dans l'analyse des projets, notamment autour des questions de management de projet et de dispositif d'action (Chadoin *et alii*, 2000). Cependant, l'activité de définition des choix n'est pas au centre du travail ; au contraire, les intentions, programmes et formes urbaines et architecturales sont abordés et commentés en tant que décisions arrêtées et non au travers du processus de formulation des choix. En outre, les modes de raisonnement sont fortement imprégnés, d'une part, de l'acception traditionnelle de la notion de projet dans le champ urbain et de l'activité de conception qui lui est associée ; et, d'autre part, des catégories habituellement mobilisées dans l'analyse des projets. Or, on va voir que deux séries de recherche récentes concourent à remettre en question 1/ la pertinence des approches traditionnelles du projet et de la conception et 2/ le caractère opératoire des catégories de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre comme catégories centrales d'analyse.

Pour un renouvellement des approches et catégories traditionnelles d'analyse

Le caractère encore trop peu formalisé du projet urbain et la faible portée analytique actuelle de la notion ont pour corollaire de poser à la recherche un autre type de difficulté liée à la notion même de projet dans le champ urbain et à l'activité de conception qui lui est associée : pour être habituelles en urbanisme, elles prennent un caractère réducteur qui limite leur pertinence méthodologique.

27 Les travaux du réseau Ramau (Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme) sont emblématiques de ce type de problématique centrée soit sur l'évolution des métiers de l'urbanisme, soit sur la compréhension des relations interprofessionnelles dans les projets. Voir, par exemple, les *Cahiers Ramau* n° 1, 2, 3 Paris, éditions de la Villette : 1/ « Organisations et compétences de la conception et de la maîtrise d'ouvrage en Europe », 2000 – 2/ « Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception », 2001 – 3/ « Activités d'architectes en Europe. Nouvelles pratiques », 2004.

28 Voir, entre autres, le programme de recherche « Elaboration des projets architecturaux et urbains en Europe », initié par le PCA puis le PUCA, notamment le volume I « Les acteurs du projet architectural et urbain », PCA, 1997.

Le problème est de trois ordres. Premièrement, la notion de projet est professionnellement située. Elle désigne à la fois un groupe d'acteurs spécifiques, les maîtres d'œuvre dont l'architecte constitue historiquement la figure centrale ; un périmètre, celui de l'activité de conception de l'architecte ; et un objet, le produit de l'activité de conception de l'architecte. Deuxièmement, la notion de projet est également, et historiquement, associée au bâtiment, à la fois comme secteur économique et comme artefact. Troisièmement, les projets de bâtiments publics sont encadrés par la loi MOP (loi sur la maîtrise d'ouvrage publique) qui accorde une grande importance à la distinction entre deux acteurs clés dont elle précise les fonctions : le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Il s'agit avant tout de catégories juridiques et réglementaires. Le maître d'ouvrage « est la personne morale (...) pour laquelle l'ouvrage est construit. (...) Il est le responsable principal de l'ouvrage. (...) Il lui appartient de s'assurer de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, d'en arrêter l'enveloppe financière, de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé et de conclure, avec les maîtres d'œuvre et entrepreneur qu'il choisit, les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux »²⁹. Tandis que le maître d'œuvre désigne celui qui conçoit l'ouvrage sur la base du programme préalablement formulé par le maître d'ouvrage.

La conjonction de ces trois points, à laquelle il faut ajouter l'importance économique du secteur du bâtiment, explique pourquoi, jusqu'à peu, l'essentiel de la recherche urbaine sur la transformation de l'espace a accordé une attention privilégiée aux projets de bâtiment (ou architecturaux) et au groupe professionnel des architectes ; a limité l'acceptation de l'activité de conception au travail des maîtres d'œuvre (principalement abordés par la figure de l'architecte) et a construit l'analyse des projets autour du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre et de leur relation. Par ailleurs, même si la loi MOP vaut pour les ouvrages publics, cette approche est appliquée aux projets privés.

En face de cet état des lieux, trois remarques de taille invitent à déplacer les notions et approches habituelles.

Premièrement, on a vu que la notion de projet, telle qu'elle se diffuse depuis une vingtaine d'années veut introduire une rupture, plus ou moins marquée mais certaine avec son acception traditionnelle, tout particulièrement en ne limitant pas (plus) le projet au groupe professionnel

²⁹ Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985, modifiée et complétée par les lois n° 88-1090 du 1^{er} décembre 1988 et n°91-662 du 13 juillet 1991, relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, dite loi MOP, article 2. Pour une contribution très éclairante sur la notion de maîtrise d'ouvrage, voir F. Lautier (2000), « La situation française : manifestations et éclipses de la figure du maître d'ouvrage » in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, vol. 4, PUCA.

des architectes et, partant, à leur activité de conception. De la même manière, le constat d'une évolution effective des pratiques indique un renouvellement profond des acteurs impliqués dans la conception des projets, qu'ils soient praticiens ou non de l'espace. En outre, la redéfinition du processus de production de la ville porte sur les modes de formulation des choix d'intervention sur l'espace, alors que les aspects strictement urbanistiques (forme urbaine et architecturale) n'en sont qu'une des facettes.

Deuxièmement, même si chercheurs et professionnels s'accordent, y compris parmi les architectes, à reconnaître voire à promouvoir une rupture entre la notion actuelle de projet urbain et celle, plus ancienne, de projet, un programme de recherche récent³⁰ montre, d'une part, que les réflexions nouvelles sur le projet urbain restent largement imprégnées des modes de raisonnement qui dominant dans le bâtiment alors que les projets urbains (de territoire ou d'aménagement) ne sont pas réductibles aux projets de bâtiments. En effet, et d'autre part, si des recoupements problématiques ou analytiques sont possibles voire féconds pour la recherche, l'ensemble des travaux de ce programme convergent pour remettre en question les catégories d'analyse traditionnelles de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. Ils aboutissent ainsi à la conclusion selon laquelle elles enferment l'analyse dans un cadre juridique éloigné des pratiques et sont inopérantes pour rendre compte de la variété des configurations d'acteurs observées ou pour rendre intelligibles les logiques d'action des acteurs de la conception et de la production des espaces et des ouvrages. Cela est constaté pour les projets de bâtiment et plus encore pour les projets urbains, qu'ils soient de territoire ou d'aménagement. En d'autres termes, les résultats de ce programme insistent pour considérer qu'il ne suffit pas de passer du « projet » au « projet urbain » ni de la « maîtrise d'ouvrage » à la « maîtrise d'ouvrage urbaine » pour pouvoir transposer, avec efficacité, les approches du bâtiment vers le champ urbain (Claude, 2001). D'autre part, ils indiquent qu'avec l'évolution des conditions et enjeux de la production de la ville et l'évolution concomitante des acteurs et des pratiques dans le processus de production, des déplacements sont désormais nécessaires, et en cours, pour conduire l'analyse des projets, y compris dans le bâtiment.

Troisièmement, un deuxième programme de recherche qui veut précisément s'inscrire en rupture avec les approches traditionnelles³¹, particulièrement en déconnectant l'analyse des projets urbains de celle des projets architecturaux et en limitant le recours aux catégories de

³⁰ Programme de recherche « les maîtrises d'ouvrage et l'élaboration de la commande » initié par le PUCA en 1996 ; pour un compte-rendu des recherches conduites dans le cadre de ce programme se reporter à M. Bonnet *et alii* (2001), *La commande... de l'architecture à la ville*, Tomes 1 et 2, PUCA.

³¹ Programme de recherche du PUCA « pratiques de projet et ingénieries » initié en 1999 ; se reporter à R. Prost (2003) et S. Jouini (2003).

maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, illustre ces déplacements. A vocation prospective, notamment dans le cadre des projets urbains, il rend compte de nouveaux courants de recherche qui, depuis le milieu des années 1990 et surtout le début des années 2000 pour les projets urbains, renouvellent l'analyse de l'élaboration des projets en focalisant le raisonnement sur les pratiques et ingénieries de conception. Pour notre propos, ces recherches présentent l'intérêt de modifier l'approche traditionnelle de la conception. D'une part, elles remettent en question la césure habituelle entre programmation et conception et, partant, entre programme et projet. Cette césure est réactivée par la loi MOP : non seulement, elle place la programmation et le programme dans les mains du maître d'ouvrage et la conception et le projet dans celles du maître d'œuvre mais elle introduit aussi une linéarité et une séquentialité entre programmation et conception, la première constituant un préalable à la seconde. Comme le souligne R. Prost, la programmation serait ainsi caractéristique des phases amont tandis que la conception interviendrait en aval. Rejetant ce point de vue davantage ancré dans un cadre juridique que dans l'analyse des pratiques concrètes, l'auteur, s'appuyant sur plusieurs travaux empiriques, défend alors la position selon laquelle l'ensemble de la phase amont relève d'une activité de conception et ne se réduit pas à des problèmes de programmation (Prost, 2003). D'autre part, traitant la conception comme une activité, ou un processus, et non comme un « produit fini » à évaluer, ces recherches considèrent, et montrent, que la conception ne se limite pas non plus aux seules figures de l'architecte et de l'ingénieur, y compris dans le bâtiment³².

On assiste ainsi à un bouleversement considérable des approches. Pour R. Prost, l'ensemble de la phase amont relève d'une activité de conception et celle-ci ne se limite ni à un type de contenu – la forme urbaine – ni à un type d'acteur – l'architecte. Au contraire, « dans la phase amont, une multitude de pratiques de conception s'enchevêtrent : conception politique, socio-économique, organisationnelle, financière, juridique, urbanistique... » (Prost, 2003, p. 21)³³.

³² C'est d'ailleurs dans le bâtiment que cette approche nouvelle de la conception a d'abord été développée ; voire notamment Gremap (1996).

³³ Même si l'on rencontre de plus en plus de voix pour convenir que le projet cesse d'être la propriété d'un créateur unique pour être le résultat d'un travail de conception collective car « le rôle des directeurs d'opération, des économistes, des bureaux d'études techniques, des paysagistes, de certains élus délégués, est plus important qu'autrefois » (Roux et Desmarest, 2001, p. 57), parler de conception c'est bien souvent encore parler de la conception urbanistique (ou de la forme urbaine et architecturale). L'analyse du projet s'exprime alors autour des notions de : trame, parcellaire, espace public, paysage, mobilier urbain... Cette transposition de l'approche traditionnelle des projets au champ urbain est particulièrement bien illustrée par la position de N. Eleb-Harlé dans son ouvrage, au titre alléchant, de « conception et coordination des projets urbains ». Les projets d'aménagement analysés y sont en effet essentiellement abordés au travers des discours et de l'intervention des architectes et, finalement, l'objet du travail porte sur la conception et la coordination *architecturales* des projets urbains. N. Eleb-Harlé (2000), *Conception et coordination des projets urbains*, Editions Recherches.

Dans une perspective similaire, des travaux menés dans le secteur du bâtiment modifient le périmètre du projet – et donc celui de la conception – en considérant que le projet recouvre « l'ensemble du processus qui se déploie depuis la formulation d'une demande de nouveau bâtiment au démarrage de l'exploitation de celui-ci. Ce périmètre correspond à ce que la profession du bâtiment désigne généralement sous le terme d'opération, le terme de projet désignant plus spécifiquement la phase de conception réalisée par l'architecte » (Gremap, 1996, p. 15). Dans le prolongement de ces travaux, S. Ben Mahmoud-Jouini précise que la conception intègre « l'ensemble des activités d'études qui s'étendent des expertises amont, comprenant entre autres la programmation et les études de faisabilité, à l'étude de l'exécution en passant par la définition architecturale et technique du produit à réaliser » (Ben Mahmoud-Jouini, 2003, pp. 13-14). Cette thèse, dont le déroulement est d'ailleurs contemporain de l'essentiel des travaux ici mobilisés, s'inscrit dans la lignée de ces approches.

Sur la base de ces déplacements problématiques et de ces remises en cause méthodologiques reste à préciser ce qui est ici entendu par projet et conception, à délimiter clairement le périmètre de la recherche au-delà de la seule restriction à l'aménagement urbain et à construire la grille d'analyse pour conduire l'investigation de l'élaboration des projets d'aménagement urbain.

B. LE PROCESSUS D'ELABORATION : PERIMETRE DE LA RECHERCHE, GRILLE D'ANALYSE ET ENQUETE

1 - Définir le projet et délimiter le périmètre de la recherche

Le projet : une activité qui vise à faire advenir quelque chose qui n'existe pas encore et qui est partiellement déterminé

En réponse à la grande ambiguïté qui caractérise la notion de projet dans le champ urbain, la nécessité de définir ce qui est ici entendu par projet s'impose. L'enjeu est double : clarifier la position de la recherche dans le champ ; donner des assises théoriques à l'investigation dans un contexte scientifique où le projet urbain n'est adossé à aucune théorie formalisée. Dans cet objectif, le premier choix opéré consiste à recourir au travail de J.P. Boutinet. Partant du constat selon lequel le projet est aujourd'hui une référence valorisée pour ne pas dire obligée dans différents champs d'action, J.P. Boutinet, dans une perspective anthropologique, traite le projet comme une figure emblématique de la culture postindustrielle exprimant, d'une part, une

forme d'action (individuelle ou collective) marquée de volontarisme et d'anticipation, incarnant une capacité à conduire le changement dans un environnement turbulent et, d'autre part, une forme existentielle tournée vers la quête de sens et d'un impossible idéal (Boutinet, 2001, pp. 11-19). En retenant de cette approche ce qui caractérise le projet en tant que figure singulière de l'action on le définira, avec J.P. Boutinet, comme une activité qui vise à faire advenir quelque chose qui n'existe pas encore, un futur souhaité mais encore partiellement déterminé et qu'il faut définir comme il faut identifier les moyens propres à le faire advenir.

Par ailleurs, l'auteur précise que la notion de projet contient une ambivalence consubstantielle : elle désigne aussi bien une démarche que le résultat poursuivi. Et même si, comme le souligne J.P. Boutinet, la première ne peut être déliée du second, cette définition focalise clairement l'attention sur la compréhension de l'activité en jeu et non sur le résultat poursuivi et atteint (ou non). Autrement dit, ce n'est pas le projet achevé qui intéresse mais le cheminement qui y conduit. De la même façon, en focalisant l'attention sur la compréhension de l'activité qui se déroule, cette définition privilégie également la notion de processus plutôt que celles d'acteurs, de rôles ou de structures, même si toute activité est conduite par un ou des acteurs.

En définitive, faire du processus d'élaboration des projets l'objet de ce travail revient, dans cette perspective, à s'intéresser à une activité qui vise à faire advenir quelque chose qui n'existe pas encore, qu'il reste à déterminer et qui demande l'identification des moyens propres à le faire advenir. Par la suite, on parlera indifféremment du « processus d'élaboration des projets » ou de « l'activité de projet ».

Ce choix ne vise pas du tout à imposer une norme sur la « bonne » définition du projet. Il est avant tout motivé par les orientations problématiques, elles-mêmes impulsées par l'enquête exploratoire, et qui refusent de neutraliser d'une part le problème du passage à l'acte et, d'autre part, la dynamique de l'activité de conception mise en jeu par la redéfinition du processus de production de la ville. Elles contribuent à vouloir suivre J.P. Boutinet qui, avec le « faire advenir » et avec « le partiellement déterminé », fait du projet une activité qui, précisément, vise à définir et concrétiser quelque chose qui n'existe pas encore. Opter pour cette définition, au moins à titre méthodologique, c'est, d'une part, intégrer les premiers résultats empiriques issus de l'enquête exploratoire qui invitent à penser que la question du faire advenir comme celle du partiellement déterminé ne se posent pas dans des termes identiques selon les cas et c'est, d'autre part, envisager une relation dialectique entre, d'un côté, la définition des intentions et des choix d'aménagement et, de l'autre côté, les ressources et contraintes du passage à l'acte.

Phases amont et conception des projets d'aménagement urbain : détermination de l'unité d'exploration

Une autre manière de positionner la recherche consiste à déterminer le périmètre de l'exploration. On a déjà précisé en introduction générale le choix de se limiter exclusivement aux projets d'aménagement urbain. Cela permet de clarifier le champ étudié en définissant la nature des projets concernés, la problématique développée n'étant pas dissociable de cette première délimitation. Trois aspects supplémentaires complètent la détermination de l'unité d'exploration.

- D'abord, circonscrire la recherche à l'aménagement urbain contribue aussi à préciser le périmètre concerné par les projets retenus. En effet, loin de l'approche traditionnelle du projet mais dans le prolongement des programmes de recherche explicités ci-dessus, le projet couvre ici l'ensemble du processus qui démarre avec la formulation d'une commande politique (les projets d'aménagement urbain étant toujours initiés, *a minima*, par les collectivités locales) et s'arrête lorsque l'ensemble des choix de viabilisation, d'aménagement des espaces et de construction des édifices et des infrastructures sont achevés et « mis en service » sachant que les projets d'aménagement urbain sont bornés dans le temps, même si les dates de fin sont souvent plus tardives que celles initialement prévues.

- Ensuite, cette recherche ne s'intéresse pas à l'ensemble du processus mais à celui qui caractérise les phases amont, définies comme les phases de « conception et d'élaboration » (Janvier, 2001) dont il est attendu qu'elles deviennent le lieu d'une activité d'élaboration collective pour définir les actions à entreprendre. En dehors du constat que le contenu de ces phases « de conception et d'élaboration » n'est guère caractérisé, le problème tient également dans le fait qu'aucun outil formalisé ne permet d'établir, *a priori*, où commencent et s'arrêtent ces phases amont. Dans ces conditions, on retiendra la convention méthodologique suivante :
 - on entendra par « phases amont » les phases de formulation des choix d'aménagement ;
 - en délimitera ces phases amont en s'appuyant sur le constat, issu de l'enquête exploratoire, selon lequel les projets étudiés ont en commun de se caractériser par une étape réglementaire cruciale qui autorise (ou non) la poursuite du projet sur la base des choix énoncés. En conséquence, on conviendra que les phases amont démarrent avec la décision politique d'engager le projet par la formulation d'une commande politique qui signe le lancement des études et s'arrêtent avec les autorisations

administratives qui figent les choix élaborés pour la transformation de l'espace sur le territoire considéré.

Il faut préciser que le travail d'élaboration ne s'arrête pas avec les autorisations administratives mais l'objet est alors de décliner les choix de transformation de l'espace préalablement arrêtés en prescriptions opérationnelles (i.e. pour l'étape propre de construction, rédaction des cahiers des charges pour les concepteurs des édifices et les entreprises de construction qu'il s'agisse de travaux de viabilisation des sols ou de bâti).

Il faut également préciser que la notion de phase a généralement une connotation négative car trop associée à l'idée de linéarité et de séquentialité du processus. Certes. Mais, d'une part, les projets d'aménagement sont toujours bornés dans le temps, en cas d'arrêt comme en cas d'aboutissement, ce qui signifie qu'il y a malgré tout un début et une fin, quelque chose qui précède autre chose, un amont et un aval. Et, d'autre part, la notion de phase n'implique pas nécessairement une vision séquentielle du processus dès lors que le raisonnement mis en œuvre intègre l'idée d'une relation potentiellement dialectique entre intentions et réalisations. C'est précisément ce que permet la définition retenue du projet en rendant indissociables, au moins à titre méthodologique, la question du « faire advenir » de celle du « partiellement déterminé »³⁴.

- Enfin, rompre avec l'approche traditionnelle du projet, c'est également rompre avec celle de la conception. A la suite de R. Prost (2003) et S. Ben Mahmoud-Jouini (2003), on entend par conception toutes les activités qui entrent dans la définition des choix de transformation de l'espace et celle du processus de production. Les conséquences les plus immédiates sont de ne pas focaliser l'attention ni sur les dimensions urbanistiques (forme urbaine et architecturale) et techniques, ni sur l'architecte et l'ingénieur mais sur tous ceux qui, empiriquement, participent à ces activités, elles-mêmes à mettre à jour de manière empirique. On s'inscrit ici dans la lignée de H.A. Simon pour lequel s'intéresser à la conception, c'est s'intéresser à « l'invention d'artefacts permettant d'atteindre des buts » et s'intéresser aux concepteurs c'est s'intéresser à tous ceux qui imaginent « quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée » (Simon, 2004, pp. 201-207)³⁵.

³⁴ Ce mode de délimitation est très éloigné de la délimitation habituelle adossée à la loi MOP qui déroule le processus de production d'un bâtiment (ou d'une infrastructure) selon l'ordre linéaire suivant : programmation, commande, projet, réalisation, évaluation. Dans ce cadre juridique, la phase amont couvre la programmation et la commande du maître d'ouvrage à un maître d'œuvre, l'entrée en scène de ce dernier enclenchant la phase aval.

³⁵ Première édition : 1969.

En définitive, l'unité d'exploration couvre la période et les activités qui vont de la commande politique d'un nouveau projet aux autorisations administratives et/ou réglementaires qui figent les choix d'urbanisation dans le cas de projets d'aménagement urbain. Il importe de comprendre que cette convention méthodologique vise d'abord à borner le cadre de l'enquête en délimitant clairement les frontières à l'intérieure desquelles l'exploration est conduite. Pour autant, les frontières de l'enquête ne correspondent pas nécessairement à celles de l'analyse : celle-ci peut recourir à des faits et des éléments qui débordent ces frontières dès lors qu'ils sont mobilisés par les acteurs pour rendre compte de leurs pratiques.

2 - Le recours au modèle industriel du projet

La théorisation de l'activité de projet par les sciences de gestion : un guide d'investigation

Définir le projet et délimiter l'unité d'exploration constituent les premiers éléments de la construction d'un cadre d'analyse systématique pour étudier le processus d'élaboration. Le recours à ce que l'on appellera, par commodité, le « modèle industriel du projet » en fournira les outils complémentaires. L'objectif est de se doter d'une « armature intellectuelle » pour décliner en questions et catégories opératoires l'exploration de l'activité de projet. Il importe alors de souligner deux points. La démarche mise en œuvre avec le recours aux sciences de gestion et leur théorisation de l'activité de projet veut d'abord rappeler qu'un modèle « est une représentation idéalisée dont on présume qu'elle peut permettre de mieux comprendre certaines situations réelles, à condition de prendre conscience des simplifications que sa construction introduit. Il possède la double propriété d'être général – dans la mesure où il peut s'appliquer à des contextes spatio-temporels divers et – idéal – pour autant qu'il ne s'applique textuellement à aucune réalité concrète »³⁶. Ensuite, et même si cela a déjà été précisé en introduction générale, il faut rappeler que ce recours correspond à une démarche pratiquée en sciences sociales qui « se fonde sur la reconnaissance d'une similitude, d'une correspondance, d'une homologie structurelle entre des propriétés partielles de deux espaces dont l'un, mieux connu, pourra être momentanément constitué comme guide d'investigation du second »

³⁶ R. Boudon (1998), *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Encyclopedia Universalis et Albin Michel, p. 724.

(Berthelot, 1990, p. 127). Cette fonction de « guide d'investigation » constitue exactement le statut de l'usage du modèle industriel du projet³⁷.

Mais, avant de faire fonctionner ce guide, on commencera par exposer succinctement pourquoi le thème du projet émerge dans le champ industriel, comment il est défini et abordé par les sciences de gestion ainsi que le type de problématique auquel il donne lieu, particulièrement autour des questions de conception et d'innovation.

Le projet et la gestion des processus de conception : une réponse aux nouveaux enjeux concurrentiels de l'entreprise

Depuis les années 1980, les critères d'efficacité et d'avantages concurrentiels des entreprises se modifient sous l'effet d'une série d'évolutions. La concurrence s'intensifie, les marchés sont saturés, la clientèle est volatile et exigeante, la consommation se fragmente en des cibles plus étroites, l'entreprise doit jouer avec un environnement imprévisible et instable alors que son succès a longtemps été lié à sa puissance d'anticipation du marché, les nouveautés sont rapidement copiées... Ces transformations ont pour résultat de voir les pressions sur les coûts et les délais de mise sur le marché des produits peser encore plus lourdement et de faire du développement de nouveaux produits et services un facteur décisif de la capacité concurrentielle de l'entreprise. La « guerre de la diversité » vient rejoindre la « guerre des prix et des délais » et, si l'innovation a toujours été définie comme un moteur du développement industriel, elle prend désormais le rang de facteur clé dans la compétitivité, voire celui de condition à la survie de l'entreprise. Selon la formule très explicite de C. Navarre, ces mutations ont pour conséquence de voir les entreprises passer de « la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir » (Navarre, 1992). La radicalisation de ce contexte, avec les années 1990, confirme ce tournant en focalisant encore davantage les enjeux sur la capacité

³⁷ On s'éloigne donc ici des approches parfois rencontrées dans le champ urbain dont la tendance est de recourir au modèle industriel du projet pour préconiser le transfert des modes d'organisation observés dans des contextes industriels et formalisés par les sciences de gestion. C'est par exemple le cas de F. Ascher qui, « s'inspirant » de l'ingénierie concourante, milite pour la mise en place d'un « urbanisme concourant » pour organiser les projets urbains (Ascher, 2001). La prescription de cet « urbanisme concourant » doit être examinée avec attention ne serait-ce que parce que les mérites annoncés de cette méthode de conception, non fondés empiriquement, demandent encore à être validés dans le champ urbain. Par ailleurs, cette invitation au transfert soulève au moins une objection méthodologique. En effet, un examen attentif de l'ingénierie concourante indique que ses principes de fonctionnement et d'efficacité sont subordonnés à la dynamique des projets industriels et aux enjeux et conditions de compétitivité des entreprises. Or, dans le champ urbain, le processus d'élaboration et la dynamique des projets sont précisément encore très mal connus. Le travail mis en œuvre dans cette recherche et la contribution qu'il prétend apporter à la compréhension de l'activité de projet dans l'aménagement urbain peuvent fournir quelques éléments de réflexion à ce débat même s'il ne s'agit pas là d'un objectif poursuivi ni de la vocation de l'usage du modèle industriel.

d'innovation intensive (contraintes renforcées de mise sur le marché d'un flux continu de nouveaux produits).

Ces nouvelles conditions concurrentielles, ici retracées à très grandes lignes, entraînent des transformations profondes à l'intérieur des entreprises pour augmenter la capacité à remplir ces enjeux d'innovation répétée. Elles enclenchent ce que les gestionnaires nomment la « révolution de la conception » et expliquent le développement puis la généralisation de l'activité de projet dans différents secteurs industriels. Dans le même temps, elles sont à l'origine de nouveaux courants de recherche en sciences de gestion pour contribuer à l'identification, la compréhension et la théorisation des mutations en cours et des processus mis en jeu.

Projet, management de projet, conception et innovation : quels liens ?

Les projets ont, bien sûr, toujours existé mais ils changent de statut, d'exceptionnels, ils deviennent incontournables, traduisant pour les entreprises le passage d'une gestion d'opérations à un management par projet. La différence entre ces deux types d'activités, l'opération et le projet, est importante. Les opérations désignent les activités permanentes, répétitives et standardisées de l'entreprise, fondées sur des processus connus et stabilisés alors que les projets concernent l'élaboration de nouveaux produits et se distinguent par leur caractère temporaire et non répétitif³⁸. Par ailleurs, l'activité d'opération s'étend de la production du produit à sa mise sur le marché et son retrait tandis que le « cycle de vie du projet court de la naissance de l'idée ou du concept à l'arrivée du produit sur le marché » (Garel, 2003, p. 11). Enfin, selon la définition devenue courante proposée par le groupe Ecosip³⁹, le projet se comprend comme « une création collective, organisée dans le temps et dans l'espace, en vue d'une demande » (Ecosip, 1993, p. 18). Fondamentalement, cela signifie que le projet d'une part, renvoie à une activité de conception et, d'autre part, est inséparable de l'idée de nouveauté et de singularité. Autrement dit, il constitue l'activité dans le cadre de laquelle il s'agit de concevoir et de mettre sur le marché un nouveau produit (qu'il s'agisse d'un produit radicalement nouveau ou seulement reformulé comme, par exemple, un nouveau type ou une nouvelle fonction de machine à laver).

Ce lien entre projet, conception et innovation explique l'importance prise par la question du management de projet (ou pilotage des projets) depuis les années 1980. En effet, passer de la

³⁸ Pour une comparaison plus détaillée de l'opération et du projet se reporter à Declerck R. *et al* (1983), *Méthode de direction générale : le management stratégique*, Paris, Hommes et Techniques.

³⁹ Réunissant chercheurs et industriels sur le thème du management de projet au début des années 1990.

« bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir » a pour corollaire de voir la question de l'efficacité des processus de conception devenir aussi importante que l'a été celle des processus de production⁴⁰. Elle va, dès lors, susciter un important effort de rationalisation. Cet effort de rationalisation s'oriente initialement autour de la gestion de projet. La gestion de projet renvoie à une approche instrumentale du pilotage des projets et concerne les outils et techniques de planification des tâches, suivi des objectifs, affectation et contrôle des ressources. Si l'importance de l'instrumentation de gestion est reconnue, nombre de chercheurs et praticiens affirment dans les années 1980 qu'elle est pourtant insuffisante et considèrent que la maîtrise des projets interroge l'efficacité des pratiques organisationnelles. Ils remettent en cause l'organisation par fonction, la standardisation des procédures, l'intervention séquentielle et cloisonnée des compétences et la coordination par le contrôle et la hiérarchisation propres aux modalités d'organisation de l'activité d'opération et caractéristiques du modèle taylorien d'organisation du travail (Jolivet et Navarre, 1993 ; Jolivet, 1998). Il est désormais entendu que le succès d'un projet puise, certes, dans les outils de gestion mais dépend d'abord de ses modalités organisationnelles.

C'est à ce mouvement de rationalisation des processus de conception que correspond l'ingénierie concourante, nouveau modèle d'organisation du travail dans le cadre des projets⁴¹. Et c'est dans ce contexte que les sciences de gestion se préoccupent de comprendre et théoriser l'activité de projet et le management de projet à partir de l'étude empirique de

⁴⁰ Avec, par exemple, l'importance des réflexions sur le processus de production autour des notions de « juste à temps », « production flexible », « qualité totale ».

⁴¹ Pour une histoire de la rationalisation de la gestion et du management de projet se reporter à C. Navarre (1993) et pour une analyse des modèles gestionnaires et de leur adaptation aux processus de conception, voir C. Midler (1996a). Le développement d'un nouveau courant de recherche sur le projet, le management de projet et l'ingénierie concourante prend racine dans les travaux fondateurs de H. Takeuchi et I. Nonaka (1986), « The new new product development game », *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 152-159 et l'industrie automobile japonaise qui fait preuve d'écarts de performance importants par rapport aux américains et européens. C'est la compréhension et la formalisation du modèle japonais qui lance véritablement ce nouveau courant de recherche et le concept d'ingénierie concourante. D'abord porté par K.B. Clark et T. Fujimoto (1991), *Product development performance. Strategy, organisation and management in the world auto industry*, Harvard Business School Press, Cambridge et S.C. Wheelwright et K.B. Clark (1992), *Revolutionizing product development : quantum leaps in speed, efficiency, and quality*, The Free Press, New-York, il est ensuite relayé et développé en France, particulièrement par C. Midler (1993a).

différents contextes industriels (automobile, industrie pharmaceutique et chimique, bâtiment, notamment)⁴².

Cette présentation succincte permet de préciser que les sciences de gestion intéressent cette thèse parce qu'elles proposent une théorisation de l'activité de projet comprise comme une activité de conception et une formalisation du pilotage de ce type d'activité. Cela signifie que, dans un contexte scientifique où le projet urbain souffre d'un déficit théorique et méthodologique, l'usage du « modèle industriel du projet » repose sur l'idée que les sciences de gestion sont stimulantes pour la réflexion dans la mesure où projets industriels et projets urbains placent la conception collective, le pilotage de cette activité et les enjeux d'innovation au cœur de leur problématique respective. Ce n'est donc pas le modèle d'action qui est ici visé mais ce que sa théorisation enseigne sur les processus de conception et leur pilotage.

Le modèle industriel du projet et les théories de la conception et de l'innovation auxquelles il s'adosse fournissent ainsi une assise théorique pour achever la construction d'un cadre d'analyse systématique et conduire l'investigation de l'activité de projet dans l'aménagement urbain.

⁴² Si l'ingénierie concourante incarne aujourd'hui un véritable standard du management de projet (Garel, 2003), on assiste, avec la décennie 1990, à un renouvellement des réflexions, notamment autour de l'émergence de travaux de recherche plus directement focalisés sur la compréhension et la modélisation des processus de conception et d'innovation. S'éloignant des approches qui traitent l'innovation comme le résultat ou la « qualité » du produit, des problématiques nouvelles se déploient en abordant l'innovation en tant que processus et au travers des activités qui la produisent : le projet, la conception, la recherche et développement (R&D). Le questionnement se tourne davantage vers des problèmes de production de connaissances nouvelles, apprentissage, capitalisation et vers un intérêt croissant des chercheurs et industriels pour engager de nouveaux efforts de rationalisation sur la question du management des connaissances en amont du cadre des projets. Les réflexions portent alors, et par exemple, sur les modes d'organisation de la conception à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise (Ben Mahmoud-Jouini, 1998) ou encore sur l'organisation des fonctions de recherche et développement (Weil 1999). Ainsi, « la place croissante prise par l'innovation dans la compétition entre les firmes est à l'origine d'un mouvement de rationalisation des processus de conception qui se déploie de l'aval (projet de développement de nouveaux produits) vers l'amont (recherche et avant-projets). (...) La firme ne peut plus se contenter de gérer efficacement quelques projets. Pour commercialiser un flux régulier de produits toujours plus innovants, c'est l'ensemble du processus de conception, de la définition de la stratégie d'entreprise à l'organisation de la recherche qui doit être repensé » (Lenfle et Midler, 2003, pp. 65-66).

3 - Du modèle industriel du projet à l'exploration du processus d'élaboration des projets d'aménagement urbain : grille d'analyse

La situation de projet

On entend par situation de projet la situation dans laquelle il s'agit de définir et de faire advenir quelque chose qui n'existe pas et qui est partiellement déterminé. Le choix de prêter une attention privilégiée à la caractérisation des situations dans laquelle le processus d'élaboration se déploie rejoint d'abord le paradigme actionniste qui positionne le contexte d'action comme une catégorie clé d'analyse. Ce choix rejoint également l'approche de J.P. Boutinet qui considère que le projet émerge d'une confrontation entre les finalités poursuivies par les auteurs du projet et la situation toujours singulière dans laquelle s'inscrit l'action. J.P. Boutinet parle alors d'un compromis entre « le souhaitable » qui renvoie aux finalités des acteurs et « le possible » qui renvoie aux caractéristiques de la situation (Boutinet, 2001). Il rejoint enfin le modèle industriel du projet qui insiste également sur la singularité des projets liée au caractère déterminant des variables exogènes mais aussi aux spécificités « propres à l'entreprise, au secteur ou au type d'innovation développé. Les recherches en cours dessinent ainsi les contours d'une théorie contingente du management de la conception » (Lenfle et Midler, 2003, p. 66)⁴³. Partant, il s'agit d'explorer le processus d'élaboration en examinant, dans chaque cas, ce qui caractérise les situations de projet et comment ces caractéristiques interviennent sur la relation intentions/passage à l'acte.

Ces informations sur la situation dans laquelle les acteurs déploient leur action ne doivent pas être vues comme des détails destinés à ajouter quelque couleur locale à la description mais comme l'identification des « conditions contextuelles dans lesquelles les choses que nous étudions – les relations que nous dévoilons, les processus sociaux généraux que nous sommes si fiers d'avoir découverts – existent. (...) D'une manière plus formelle encore, disons que les conditions contextuelles d'un événement, d'une organisation ou d'un phénomène sont cruciales pour qu'il apparaisse ou qu'il existe, et qu'il le fasse sous telle forme particulière. Expliciter ces conditions aide à produire une analyse plus riche et à fournir de meilleures explications » (Becker, 2002, p. 100).

⁴³ D'une manière plus générale encore l'étude du rapport entre contexte d'action et modèle de gestion est au cœur des approches développées par les sciences de gestion.

Par ailleurs, la caractérisation de ces situations ne vise pas l'exhaustivité pas plus qu'elle ne repose sur une catégorisation *ex ante* des « paramètres » de la situation. En effet, dans le cadre du schème actanciel et de la posture inductive qui président à la démarche développée dans ce travail, il s'agit de relativiser tous les déterminismes, contraintes et opportunités posés de manière abstraite et absolue pour, au contraire, privilégier une mise à jour empirique des paramètres effectivement actualisés dans les pratiques. Autrement dit, il s'agit d'aborder la situation telle qu'elle est perçue par les acteurs et intervient dans la production de leur activité. Cette considération est prolongée par J. Girin qui précise que les situations de gestion – i.e. les situations qui réunissent des participants devant accomplir dans un temps déterminé une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement (dont le projet est une des figures) – ne sont pas à étudier « en elles-mêmes, dans toutes leurs dimensions, mais en relation avec la manière dont les participants agissent » (Girin, 1990, p. 149). Par ailleurs, ce sont les actions effectives des participants qui permettent d'appréhender la situation de gestion (ibid.). Ainsi, si l'on admet avec les théories de l'action que les comportements « sont une réponse toujours raisonnable et contingente aux données perçues de la situation, ces comportements peuvent être utilisés comme indicateurs et outils de découverte de ce contexte » ou, ici, des indicateurs de la situation de projet (Friedberg, 1993, p. 214). Enfin, avec l'idée de « situation de projet » on peut « distinguer les motifs des contextes d'action. Les motifs sont constitués par ce qui est susceptible d'être explicité comme intention d'action, tandis que les contextes désignent ce qui détermine les choix qui sont faits » (Girin, 1990, p. 156).

La caractérisation de la situation de projet sera donc conduite au vu « de la manière dont les participants agissent » mais il reste encore à délimiter le champ des acteurs à examiner ainsi que celui de leurs actions. En effet, et premièrement, parler d'acteurs ne renvoie pas à une métaphysique ou à une vision normative sur ce qu'est un acteur : ici, est acteur, celui qui participe au champ d'action considéré et dans la mesure où son comportement a une influence sur ce champ d'action⁴⁴. Et, au départ, rien ne permet de décider, *a priori*, qui sont les individus concernés par le champ d'analyse, ils n'apparaîtront que dans le processus de recherche. De la même manière, la définition du champ d'action à prendre en compte n'est pas davantage donné mais construit par les questions de recherche. En conséquence, la délimitation des acteurs et du champ d'action pertinents est donc le fruit d'une convention de recherche. Deuxièmement, « Thomas Kuhn nous a montré que nos observations ne sont jamais 'pures' car elles sont toujours informées par nos concepts : nous voyons les choses sur lesquelles nous avons déjà des idées, et nous ne pouvons voir les choses pour la description desquelles nous ne

⁴⁴ Cela n'est pas contradictoire avec la reconnaissance du fait que les capacités d'action ne se valent pas et qu'il peut y avoir une évolution de ces capacités d'actions en cours d'action. Par ailleurs, avec les théories de l'action, l'acteur peut être individuel ou collectif.

disposons d'aucun mot ni d'aucune idée. (...) Nous avons à notre disposition un vaste choix de types de représentations⁴⁵ différentes (...) de nombreuses images de la manière dont fonctionne le monde social (...) Chacune de ces images nous aide à découvrir certaines choses et nous empêche d'en découvrir d'autres » (Becker, 2002, pp. 47-48). C'est précisément dans la construction de ces « images », la construction des conventions de recherche, la délimitation du champ des participants et celui de leurs actions que le modèle industriel du projet va être mobilisé. Pour construire la grille de questionnement, on interrogera donc les réflexions et les théorisations développées par les sciences de gestion autour de l'activité de projet et de son management pour en dégager des apports théoriques et des pistes d'investigation.

Quatre grandes dimensions retiennent plus particulièrement l'attention⁴⁶ :

- la question de la dynamique de l'activité de projet dans le temps ;
- la question des spécificités de l'activité de conception ;
- la question de l'organisation de l'activité de projet ;
- la question de l'innovation.

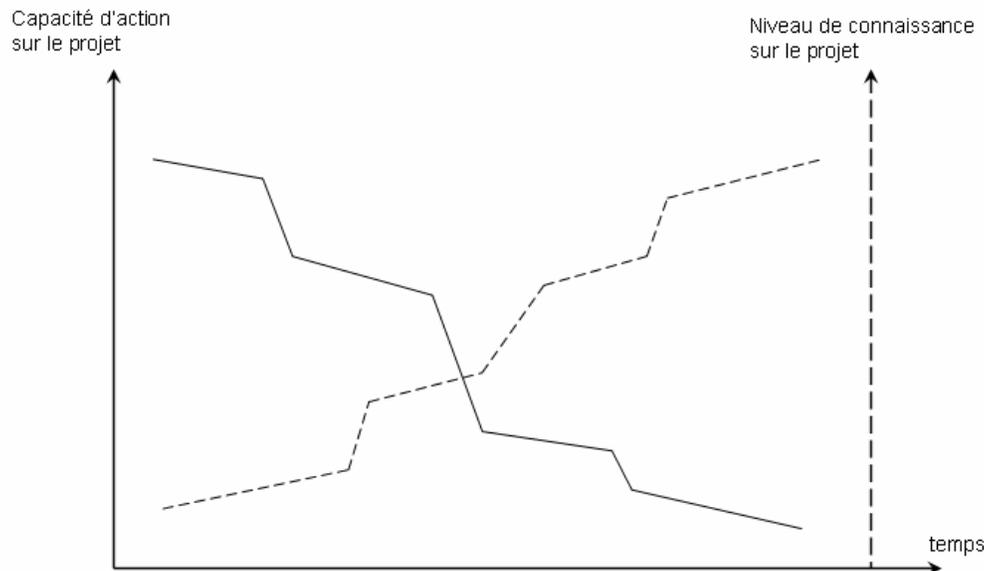
La question de la dynamique de l'activité de projet dans le temps

Outre la distinction entre les activités d'opération et les activités projet pour identifier et comprendre les spécificités de ces dernières, une des formalisations largement partagée par les sciences de gestion correspond à la modélisation de l'activité de projet dans le temps (Midler, 1993a) et dont le schéma ci-dessous rend compte (figure 1).

⁴⁵ Par « représentation » H. Becker fait référence aux paradigmes, théories, concepts et catégories mobilisés par le chercheur.

⁴⁶ Il va de soi que les apports et pistes d'investigation finalement retenus sont issus d'un processus de recherche itératif entre, d'un côté, l'enquête exploratoire et l'interprétation des premiers résultats empiriques et, de l'autre côté, les approches à mobiliser dont le choix repose sur leur capacité à fournir « ces images » pour « lire » le matériau recueilli et poursuivre l'exploration.

Figure 1 : Dynamique de l'activité de projet dans le temps



Source : C. Midler, 1993a, p. 98.

Le caractère non répétitif du projet et le caractère borné de son déroulement temporel (avec un début, même s'il est parfois difficile à situer exactement, et une date de fin annoncée *ex ante* (même si elle peut changer dans le cours du déroulement) expliquent pourquoi le projet est décrit comme un processus au déroulement irréversible. Cette dimension est essentielle dans l'analyse opérée par les sciences de gestion. Trois points semblent alors importants à retenir.

- Premièrement, l'activité de projet se comprend comme une activité qui procède de l'articulation entre deux processus :
 - un processus d'exploration et d'acquisition d'informations qui permet d'accumuler des connaissances sur le projet et, ce faisant, de réduire l'incertitude, sachant que le périmètre des « informations » est très large : il concerne aussi bien les objectifs à atteindre, les tâches à réaliser, les ressources à mobiliser, l'environnement commercial, politique, réglementaire du projet, les partenaires et les types de relations à nouer avec eux ... (Courtot, 1998, p. 57) ;
 - un processus d'action (ou de décision) qui réduit l'étendue des marges de manœuvre au fur et à mesure que des choix sont opérés : « plus le projet avance dans le temps, plus les

degrés de liberté sur celui-ci diminuent, du fait de l'irréversibilité des décisions prises, du temps et des ressources consommées » (Courtot, 1998, p. 36).

Cela invite à orienter l'exploration vers la compréhension de la relation entre connaissances et action, le processus d'acquisition d'information et le processus de décision entretenant une relation dialectique.

- Deuxièmement, cette formalisation de l'activité de projet qui fait de l'examen de la dynamique entre connaissances et action une piste majeure prend d'autant plus de sens que, dans le cadre du modèle industriel du projet, elle constitue un fondement central du pilotage des projets. Ainsi que l'explique C. Midler, « la question du pilotage d'un projet peut alors se décrire comme celle de l'articulation de ces deux processus d'action (ou de décision) et d'acquisition de connaissances, par lesquels on passe d'une situation où l'on peut tout faire mais où l'on ne sait rien, à une situation où l'on sait tout, mais où il ne reste plus guère de degrés de liberté » (Midler, 1993b, p. 21). Et, face aux objectifs d'optimisation de la conception des projets, notamment en terme de réduction des délais de conception, l'enjeu du pilotage des projets consiste à accélérer la convergence des projets en agissant sur ces deux processus.
- Troisièmement, cette dynamique de l'activité de projet dans le temps est enfin intéressante pour l'investigation parce qu'elle contient également l'idée de phasage. D'une part, un projet se caractérise par une succession de phases dont les modalités de passage diffèrent selon les projets mais également à l'intérieur d'un même projet (elles ne posent pas les mêmes problèmes, ne sont pas exposées aux mêmes risques, ne suivent pas la même logique). D'autre part, les enjeux et modes de pilotage varient d'une phase à l'autre. Ainsi, pour C. Midler (1993c, p. 87) :
 - « en phase amont, le problème est de susciter au maximum l'exploration des possibles (...) il s'agit de faire 'remonter' au maximum la courbe de connaissance sur le projet pour améliorer la pertinence des décisions de 'gel' du projet (c'est à dire qu'elles soient à la fois le moins sous-optimum par rapport à l'ensemble des possibles et le moins sujettes à remise en cause tardive » ;
 - la phase des gels, i.e. le moment des décisions irréversibles sur le projet où l'enjeu est de verrouiller le projet et de clore les débats ;
 - la phase de réalisation ou de passage à l'acte où les délais deviennent la variable structurante.

La question des spécificités de l'activité de conception

La question de la relation et de l'articulation connaissance/action amène à une autre piste qui, au vu de l'enquête exploratoire, paraît intéressante à suivre : l'analyse de l'activité de projet et de son pilotage est également indissociable du fait que l'on a affaire à une activité de conception. Il faut ici préciser que les activités de conception constituent un champ de recherche qui connaît des développements importants depuis une dizaine d'années, particulièrement en raison des nouvelles conditions concurrentielles des entreprises explicitées ci-dessus. Abordées par différentes disciplines (ergonomie, économie, sociologie, sciences de gestion...) et selon différents angles d'approches (échelle individuelle ou collective de la conception, approche en tant que processus ou résultat...), les recherches se déploient également dans des secteurs variés et s'intéressent à des moments et/ou des acteurs différents et/ou privilégient certains mécanismes des processus de conception. Dans le cadre de ce travail, le propos n'est pas d'entreprendre de présenter et discuter les théories de la conception mais de les envisager dans une perspective pratique pour guider l'investigation empirique. Dans cette optique, on se limitera aux grandes lignes qui peuvent aider à l'exploration de la relation entre connaissances et action dans le processus d'élaboration des choix et de la relation entre activité de conception et mode de pilotage des projets.

Comme le souligne S. Ben Mahmoud-Jouini, « la conception ne renvoie pas à un champ de littérature stabilisé » (Ben Mahmoud-Jouini, 1998, pp. 207)⁴⁷. Dans ce contexte, on s'appuie ici sur les approches pour lesquelles « la spécificité de la conception est que l'objet, support de cette activité, n'est pas connu au départ. C'est justement son objectif et son enjeu de le définir. Il faut passer d'un mot ou d'une phrase qui désigne l'objet à la définition d'un artefact physique, sous forme de prescriptions, qui puisse être fabriqué et utilisé par d'autres que par les concepteurs. (...) Elle s'inscrit dans le temps mais n'est jamais totalement planifiable, elle construit elle-même son itinéraire et il n'est même pas sûr que son point d'arrivée corresponde à la phrase de départ. Les concepteurs doivent générer simultanément l'espace des choix et des contraintes pour aboutir à un compromis, en mobilisant les savoirs dont ils disposent, ou en inventant de nouveaux s'ils le jugent nécessaire. Ils s'orientent ainsi d'étape en étape au gré de leur exploration. Ce processus se déroule sous la contrainte d'une validation qui impose un principe de réalité à l'objet en cours de conception. Cette définition ne signifie pas que la

⁴⁷ Il est généralement reconnu que le programme d'une science de la conception trouve ses fondements dans le travail précurseur de H.A. Simon qui met l'accent sur l'étude du processus de représentation du problème et de sa relation avec le processus de recherche de solutions (Simon, 2004). Même si les nombreuses recherches qui se déploient depuis une vingtaine d'années dépassent aujourd'hui certaines propositions de H.A. Simon grâce à la multiplication de travaux empiriques, elles s'inscrivent cependant, au moins partiellement, dans le prolongement de cette posture.

conception prendra toujours la même forme et que son organisation sera confrontée aux mêmes problèmes » (Weil, 1999, Tome 2, pp. 267-268).

Cette caractérisation de l'activité de conception amène plusieurs précisions importantes :

- La conception place les acteurs dans une situation dans laquelle il n'existe pas, au préalable, de représentation claire ni du problème ni de sa solution ; il n'y a pas non plus de solution unique et optimale mais toujours une pluralité de solutions acceptables ; elle ne peut être structurée ni *a priori* ni de manière définitive, il n'existe pas de chemin prédéterminé (Darses et Falzon, 1996). La conception renvoie donc à une situation profondément marquée par l'incertitude : sur les objectifs à atteindre, les moyens à utiliser, les modalités de validation, les interactions entre les systèmes composants l'objet à produire. Ce degré d'inconnu peut varier d'une situation à l'autre mais l'activité des concepteurs est tournée vers la réduction de l'incertitude (Weil, 1999).

- La conception procède alors :
 - par exploration et formulation dialectique du problème et de sa solution ; cette formulation dialectique s'élabore au fur et mesure du déroulement de l'activité selon un processus tourbillonnaire (par opposition à linéaire et séquentiel) (Akrich *et al.*, 1988) et selon un mécanisme que C. Midler qualifie de « focalisation progressive » (Midler, 1996a) ajoutant par là l'idée de convergence à celle de tourbillon et que B. Weil précise encore par l'idée de focalisation sur une image crédible (Weil, 1999) ;
 - par la collecte et la combinaison nouvelles de connaissances existantes et/ou la production de connaissances nouvelles (Weil, 1999) ;
 - par évaluation et validation des solutions possibles : évaluation de la conformité avec des décisions antérieures, évaluation des conséquences possibles ou des effets induits des choix, évaluation des problèmes ou au contraire des possibilités nouvelles induites, soumission à des épreuves de vérité ou de validité (Schön, 1988 ; Weil, 1999) ;
 - en entretenant une « conversation réflexive avec la situation » (Schön, 1988). Cette image veut mettre l'accent sur l'idée selon laquelle le processus de conception avance en testant les effets des choix sur la situation et en réagissant à la situation qui intervient activement dans la formulation et reformulation du problème et la génération des solutions ;
 - par élaboration de compromis entre concepteurs, le compromis étant alors décrit comme un mécanisme central du processus de conception, « on le retrouve derrière tous les choix de conception (...), rares sont les circonstances où il ne faut pas composer avec des contraintes antagonistes et jouer sur différents registres de la performance » (Weil,

1999, tome 1, p. 281). Les termes du compromis n'arrivent pas tous en même temps (apparition d'exigences ou de contraintes nouvelles, entrée en scène de nouveaux concepteurs...); l'élaboration du compromis procède sur la base de prescriptions réciproques entre concepteurs⁴⁸, la construction d'argumentaires et d'épreuves de vérités pour valider la faisabilité ou viabilité du compromis élaboré selon un processus où « simultanément on conçoit l'objet, la connaissance sur l'objet et les dispositifs de validation » (Weil, 1999, tome 1, p. 286).

La question de l'organisation des projets

➤ L'ingénierie concourante

Même si les chercheurs en sciences de gestion s'accordent à convenir que les modèles de gestion observés sont relatifs aux singularités contextuelles et, qu'en matière de management de projet, il n'existe pas de « one best way », l'ingénierie concourante (IC), ou modèle concourant, formalise le mode d'organisation dominant des projets dans différents contextes industriels. Il ne faut pas perdre de vue que l'introduction d'un modèle concourant d'organisation du travail est inséparable des facteurs de compétitivité des entreprises auxquels l'ingénierie concourante veut apporter réponse en visant l'optimisation des projets et plus précisément encore la réduction des délais et des coûts de conception ainsi que l'amélioration de la qualité des produits. Ses grands principes sont contenus dans la proposition suivante : « c'est une démarche qui organise la mobilisation des intervenants sur les objectifs du projet (le terme de concourant évoque l'idée de courir ensemble vers le même but). Elle se traduit d'abord par l'existence d'un acteur-projet fort, qui va incarner, du début à la fin, l'identité du futur produit et le porter en faisant valoir l'importance de ses particularités. Elle se caractérise aussi par le croisement des différents points de vue concernés par le futur produit. La réussite des innovations passe en effet généralement par le compromis entre des logiques souvent conflictuelles : celles du marketing, du designer, de l'ingénieur, du fabricant et du commerçant. Ce croisement qui doit dépasser les frontières de l'entreprise en impliquant les fournisseurs intervient avant le 'gel' des principales décisions, d'où l'un des maîtres mots de l'ingénierie concourante : l'anticipation » (Midler, 1996b, p. 34). On peut en retenir trois principes clés :

⁴⁸ Cette notion de rapports de prescriptions réciproques est énoncée par A. Hatchuel qui, dans le processus de conception, s'intéresse aux relations entre acteurs. Il décrit alors le processus de conception comme un processus d'apprentissage et considère que les relations entre concepteurs relèvent d'un rapport de prescription réciproque (chaque concepteur étant prescripteur et prescrit) (Hatchuel, 1994). Cet angle d'approche n'est pas au cœur de la démarche de ce travail qui ne s'intéresse pas de manière privilégiée aux relations d'acteurs dans le processus de conception mais au processus d'élaboration des projets d'aménagement urbain.

- L'IC est d'abord une innovation organisationnelle en rupture avec les modes classiques d'organisation du travail. Elle consiste à faire remonter en amont l'ensemble des points de vue impliqués par le produit, internes à l'entreprise mais également les partenaires fournisseurs et sous-traitants⁴⁹ : « le modèle de la concurrence rompt avec la linéarité et la séquentialité de la conception taylorienne en introduisant un dialogue et une négociation entre les différentes expertises tout au long du processus de conception. Le modèle linéaire ne permet pas de trouver les bons compromis car l'irréversibilité empêche les acteurs de l'aval de peser sur les choix. Dans l'ingénierie concurrente, la coordination cherche à permettre l'expression de tous les points de vue très tôt » (Midler, 1996a, p. 77). Il s'agit d'éviter les risques de remise en cause tardive aux conséquences potentiellement désastreuses dans une situation de déroulement irréversible, notamment en intégrant en amont les contraintes qui interviendront en aval.
- Ensuite, l'IC affiche pour démarche de concevoir de manière conjointe et interactive le produit et son processus de production i.e. qu'elle veut promouvoir une exploration et une définition simultanée et interactive des « finalités » et des solutions pour les atteindre, des objectifs et des moyens (ibid.).
- Enfin, l'IC se caractérise par la mise en place d'une nouvelle figure au sein de l'entreprise : la direction de projet (ou acteur-projet). Structure spécifique et contingente, elle englobe le directeur de projet ainsi que la dimension collective que peut prendre la direction de projet, elle recouvre des configurations variées selon les cas et, éventuellement, au cours du déroulement d'un même projet.

L'ingénierie concurrente n'intéresse pas ici le propos en tant que modèle d'action qu'il s'agirait de retrouver ou non dans le cas des projets d'aménagement urbain mais en tant qu'elle fournit des catégories d'analyse pour explorer la variété des configurations organisationnelles mises en évidence par ailleurs dans le cas des projets urbains (cf. infra). Elle invite ainsi à se poser la question de savoir quels sont les acteurs directement impliqués dans le processus d'élaboration du projet, à examiner selon quels modes de coordination leur coopération est organisée, à quel moment ils interviennent dans le projet et au nom de quelle expertise, avec quelles responsabilités, quelle est la logique qui préside à la constitution de « l'équipe-projet » ? Par ailleurs, avec la notion d'acteur-projet, elle propose une catégorie d'analyse alternative à celles de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre et, qui plus est, qui recouvre un des

⁴⁹ Les sciences de gestion parlent alors du principe de « co-développement » caractéristique de l'IC, cette dimension faisant par ailleurs l'objet de recherches spécifiquement attachées à cette dimension.

questionnements clés associés aux projets urbains et les préoccupations actuelles autour des problèmes de management et de manager de projet.

➤ Acteur-projet ou direction de projet

L'acteur-projet ou « chef de projet » ou « manager de projet » désigne ceux qui sont en charge de conduire les projets et contient l'idée d'un directeur de projet en titre entouré d'une équipe (caractère collectif de la direction de projet). Cette dimension de l'IC constitue une caractéristique majeure des modes d'organisation de l'activité de projet. La figure de la « direction de projet » a particulièrement été formalisée par C. Midler (1993a et 1993c) sur lequel on s'appuiera ici pour en décliner les principales caractéristiques. Tout en insistant sur la reconnaissance de la diversité empirique des situations, configurations et missions des acteurs projets, l'auteur en propose cependant un cadre d'analyse autour de trois grandes dimensions (1993c) :

- Il pose d'abord la question des missions de la direction de projet qu'il définit, de manière générale, autour de deux composantes clés : d'une part, incarner et affirmer l'identité du projet contrairement aux autres participants qui seront concernés par une de ses dimensions, l'objectif étant de chercher l'optimisation du compromis global (et non des intérêts singuliers) ; d'autre part, gérer la convergence du projet, i.e. promouvoir et articuler le processus d'acquisition de connaissances et le processus de décision. En somme, la direction de projet est chargée de « conduire la conversation avec la situation ». Mais, en raison de la dynamique des projets dans le temps, cette mission de gestion de la convergence ou de pilotage du projet prend des formes différentes avec l'avancement du projet⁵⁰.
- Ensuite, l'analyse de l'acteur-projet passe par une analyse de ses « leviers d'influence », i.e. les moyens qui sont à sa disposition pour remplir sa mission et dont les caractéristiques évoquées ci-dessus montrent qu'elle consiste davantage à « faire faire » qu'à « faire » ce qui conduit C. Midler à parler de « l'art de l'influence » et à s'intéresser aux moyens d'exercer cet « art de l'influence ». Il insiste alors, par exemple, sur la capacité de décision

⁵⁰ C. Midler distingue ainsi une phase amont au cours de laquelle le rôle de la direction de projet vise d'abord à augmenter le niveau de connaissances sur le projet, à organiser la mobilisation des ressources et des expertises, à susciter la coopération, le dialogue et la négociation, à faire valoir les critères propres du projet et favoriser l'élaboration des compromis inter-métiers par focalisation progressive ; à détecter les problèmes et les crises. Puis, en phase de gel ou de verrouillage la démarche consiste davantage à stabiliser les hypothèses, clore les débats, geler les grandes orientations dans le cadre desquelles la conception va désormais se poursuivre. Avec la phase de passage à l'acte, les délais deviennent une variable déterminante de son action qui vise alors à réagir aussi rapidement que possible aux imprévus.

de la direction de projet (niveau de délégation par la direction générale) ; sa capacité à mobiliser des réseaux ; l'action-commando en cas d'inertie, de crise prolongée, de risques sur les délais.

- Enfin, l'auteur interroge également le profil, les compétences et l'organisation des équipes-projet.

➤ Les enjeux du pilotage et les risques à contrôler

La question du risque, i.e. « la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications techniques » (Giard, 1993, p. 154) occupe, dans le champ industriel, une position clé dans l'activité de projet, particulièrement pour comprendre les enjeux et modes de pilotage. Il est inutile ici de préciser la nature des risques, les variations relevées selon l'objet, le secteur industriel concerné ou encore les instruments de gestion mis en œuvre⁵¹ ; on retiendra en revanche la piste selon laquelle la compréhension du processus d'élaboration invite à examiner les objectifs assignés au projet, les risques tels qu'ils sont perçus et définis par les acteurs et les enjeux associés au pilotage des projets.

La question de l'innovation

Pour finir, il faut signaler trois points particuliers relatifs à la dimension d'innovation que contient nécessairement tout projet et qui, compte-tenu de l'acuité des enjeux d'innovation urbaine, intéresse particulièrement cette thèse, à plus forte raison si l'on comprend qu'elle n'est pas neutre sur les processus de conception et de pilotage du projet.

➤ A propos d'innovation

Dans le cadre des approches qui viennent d'être explicitées, l'innovation est traitée :

- premièrement, en cherchant à éviter les réflexions, voire les jugements de valeur, sur le fait de savoir s'il s'agit véritablement ou non d'une innovation. Ainsi, à la suite de S. Lenfle et C. Midler on peut définir l'innovation « comme toute idée, pratique ou bien matériel perçu comme nouveau par l'unité d'adoption considérée » (Lenfle et Midler, 2003, p. 51)⁵². De notre point de vue, cette approche a le mérite majeur d'amener à se placer du point de vue de ceux qui sont en charge d'élaborer le projet et non d'un point de vue extérieur et surplombant qui, conduirait (et conduit généralement), à décontextualiser l'analyse et, pour

⁵¹ Pour une approche plus détaillée des projets et du management de projet par la gestion des risques, cf. V. Giard (1993) ou H. Courtot (1998).

⁵² Reprenant ici la définition proposée par Zaltman G., Duncan R., Holbeck J. (1973), *Innovations and organizations*, New-York, John Wiley & Sons.

paraphraser J.P. Lacaze (1997) dans un tout autre contexte, à porter des jugements sans avoir eu à assumer les servitudes de la prise de décision.

- deuxièmement, en considérant qu'il n'y a pas d'innovation sans sanction par le marché. Autrement dit, il y a innovation si et seulement si il y a mise sur le marché du nouveau produit.
- troisièmement, en considérant également qu'il n'y a pas d'innovation sans conception collective.

➤ Innovation, réseaux et art de l'intéressement

L'idée selon laquelle l'innovation est le résultat d'une activité de conception collective bat largement en brèche l'image du génie individuel ou de la vision inspirée de tel dirigeant ou ingénieur ou architecte. Plus encore, la genèse et la diffusion des découvertes scientifiques et des innovations techniques « sont tributaires de la construction de réseaux d'acteurs dont l'agencement des alliances et les équilibres de pouvoir structurent, bien sûr, les caractéristiques du produit » (Friedberg, 1993, p. 133). C'est là une des conclusions essentielles que l'on peut tirer des travaux conduits par la sociologie de l'innovation, notamment autour des travaux de B. Latour et M. Callon. Ils aboutissent ainsi à la conclusion selon laquelle « le destin de l'innovation, son contenu mais aussi ses chances de succès, résident tout entier dans le choix des représentants ou des portes-paroles qui vont interagir, négocier pour mettre en forme le projet et le transformer » (Akrich et al., 1988, p. 24). Dès lors, un des enjeux fondamentaux de la conception et du pilotage du projet est de définir et redéfinir le projet de manière à intéresser un nombre croissant d'alliés sans lesquels la mise sur le marché serait aléatoire (ibid.).

➤ Conception innovante vs conception développement

Définir l'innovation « comme toute idée, pratique ou bien matériel perçu comme nouveau par l'unité d'adoption considérée » ouvre particulièrement la voie à l'approche de la conception d'A. Hatchuel et B. Weil (1999). En effet, dans l'analyse de la relation connaissance/action, il faut encore soulever deux aspects déterminants relatifs au degré de ce qui est initialement connu et qui permettent de distinguer deux grands types de situation de conception.

- D'une part, la conception peut être mise en œuvre dans le cadre d'un « dominant design » i.e. dans une situation où les grandes caractéristiques de l'objet à concevoir et les objectifs de performance sont déjà spécifiés. Ou, au contraire, des situations où l'objet, les objectifs et les critères de performance sont beaucoup plus flous (Weil, 1999).

- D'autre part, et toujours à la suite de B. Weil (1999) et A. Hatchuel (Hatchuel et Weil, 1999), on peut également distinguer deux régimes de conception : la conception développement et la conception innovante. Focalisant l'analyse sur la relation entre connaissances et action et sur les « raisonnements de conception », ils modélisent le processus de conception comme l'interaction de deux espaces, l'espace des concepts et des choix et l'espace des connaissances (ou des savoirs)⁵³. L'espace des connaissances (ou base de savoirs) est un « ensemble de connaissances hétérogènes dont toutes les conséquences et toutes les associations possibles ne sont pas déduites a priori » (Hatchuel et Weil, 1999, p. 15). Le concept (exemple, un bateau qui vole) renvoie à des « objets » déjà répertoriés, mais partiellement seulement, dans l'espace des savoirs, la conception partant ainsi du connu pour chercher à en remédier ce qui est considéré comme des défauts ou pour y ajouter des propriétés jugées plus satisfaisantes (le bateau qui vole, ne renvoie pas, en tant que tel, à des savoirs existants, en revanche « bateau » et « vole » correspondent à des poches de savoirs connus). Le concept est, par ailleurs, un énoncé de départ et révisable, soit en étant précisé progressivement au cours de la conception soit en étant radicalement modifié par les interactions entre l'activation des poches de savoir et le concept. Tandis que le processus de conception se déploie par des interactions entre l'élaboration des choix et l'activation des poches de savoirs.

Une des conclusions les plus stimulantes pour notre propos tient dans le fait qu'il existe alors « deux régimes de conception, très différents, le développement et l'innovation. Dans le développement, les objets et leurs performances sont connus et en partie stabilisés. Un dominant design a permis de développer et de stabiliser les connaissances utiles. Le raisonnement de conception est incomplet, il s'apparente à de la reconception dans un cadre donné, à du reparamétrage, il y a peu de génération et d'exploration d'alternatives. La conception est alors un art de variation et de perfection incrémentale. Ses acteurs sont identifiables, les exigences peuvent s'exprimer dans un cahier des charges, l'organisation temporelle peut s'organiser autour d'un plan de validation prédéfini... Par contre, si l'innovation devient plus prononcée, tout est à construire, les connaissances, les acteurs, leurs relations, les natures et les performances de l'objet (...). L'interaction entre l'espace des savoirs et celui du produit ou des choix devient plus intense. Les deux cas extrêmes n'existent pas : il n'y a pas d'innovation radicale qui ne s'appuierait pas déjà sur des connaissances, il n'y a pas non plus de développement où tout serait connu au départ » (Weil, 1999, tome 2, p. 268).

⁵³ L'ambition est ici de proposer une « théorie unifiée de la conception » en mesure de rendre compte d'une variété de situations de conception et, à notre connaissance, toujours en cours d'élaboration ; se reporter à A. Hatchuel et B. Weil (1999).

Cette distinction entre des situations où l'écart entre le concept et les poches de savoir existantes peut être plus ou moins grand a des implications sur les modes d'organisation des activités de conception et donc de l'activité de projet. Il est ainsi aujourd'hui considéré comme acquis que l'organisation des projets selon le modèle concourant n'est guère adaptée aux enjeux d'innovation radicale et intensive. Dans le prolongement de B. Weil, S. Lenfle et C. Midler soulignent en effet que le modèle concourant est « avant tout adapté au développement rapide de produits complexes dont les composants sont relativement stables et dont l'architecture évolue de manière incrémentale » (Lenfle et Midler, 2003, p. 58). Ils mobilisent et agencent ainsi des connaissances stabilisées qui existent déjà dans l'entreprise alors que l'innovation radicale passe par la production de connaissances nouvelles (Weil, 1999)⁵⁴.

En définitive, le processus d'élaboration des projets d'aménagement urbain, en phase amont, sera examiné au travers des quatre axes suivants :

1. Identification des enjeux clés associés au pilotage du projet

- 1.1. Identification des enjeux associés au pilotage par l'identification des finalités assignées au projet, motifs ou « intentions d'action » (depuis les « intentions urbaines » jusqu'à des aspects tels que le « respect des délais ») ;
- 1.2. Identification des enjeux associés au pilotage par l'exploration des risques à mettre sous contrôle dès lors que cette dimension ressort comme un paramètre discriminant des pratiques.

2. Les formes d'organisation du projet

- 2.1. L'examen du déploiement temporel du projet
 - Situation et conditions d'émergence du projet
 - Le projet est-il organisé en phases distinctes ? Existe-t-il des étapes qui structurent l'organisation du projet ? En quoi sont-elles structurantes ?
 - Le projet est-il structuré par des bornes temporelles délimitées ? Comment ces bornes sont-elles fixées ?
- 2.2. L'identification des acteurs qui interviennent directement pour participer à l'élaboration du projet
 - Comment la mobilisation des acteurs est-elle organisée ? A quelles logiques répond-elle ?

⁵⁴ Pour plus de détails sur cette interrogation entre innovation/projet/modèle concourant et les débats auxquelles elle donne lieu se reporter à A. Hatchuel, P. Le Masson et B. Weil (2002) et à S. Lenfle et C. Midler (2003).

- Qui est mobilisé ? A quel moment ? Au nom de quoi ? Avec quelles responsabilités et/ou missions ?
- Selon quels modes de coordination ? Quels sont les objectifs et les logiques sous-tendus par les modes de coordination mis en place ?

2.3. La direction de projet

- Est-il possible d'identifier une direction de projet, i.e. un chef de projet et/ou une équipe explicitement voués au pilotage du projet (sachant qu'il n'est pas pour cela indispensable de retrouver strictement l'appellation « direction de projet ») ?
- Comment est-elle structurée ? Quelles sont ses missions ? Quels sont ses leviers d'influence ?

2.4. Est-il possible d'identifier un pilotage politique ?

- A quels moments, ou occasions, le pilotage politique intervient-il ?
- Selon quelles formes ? Avec quelles ressources ?

3. L'activité de conception

3.1. Quel est le régime de conception du projet (conception innovante ou conception développement) ?

3.2. Quel est le processus d'élaboration des choix ?

- Le « niveau » de connaissances initiales sur le projet
- La manière d'augmenter la connaissance sur le projet
- Le processus de génération des solutions (élaboration de compromis ? focalisation progressive ? construction simultanée de « l'objet », de la connaissance et des dispositifs de validation ? construction simultanée et interactive des problèmes et de leurs solutions ?)
- Les modes d'évaluation (validation) des solutions

4. La situation de projet

i.e. tout ce qui a trait à la nature du projet ; aux caractéristiques de *l'artefact urbain* ; au contexte économique, juridique, politique, social, territorial ; au degré d'innovation... autant de paramètres ici donnés à titre d'exemple mais qu'il faudra dégager de manière empirique en relation avec la manière dont les participants agissent et en regard desquels ils vont chercher à adopter un comportement approprié.

4 - L'enquête

Une démarche compréhensive

On a vu qu'avec les théories de l'action, la démarche consiste à relativiser tous les déterminismes, contraintes ou opportunités posés de manière abstraite et absolue pour privilégier une mise à jour empirique des déterminismes, contraintes et opportunités effectivement actualisés dans les pratiques. Il s'agit donc de partir de ce que l'on appelle communément le « vécu » des acteurs pour reconstruire les logiques d'action et les propriétés de la situation de projet qui donnent sens aux pratiques.

Rentrer dans les logiques des acteurs suppose de délaissier toute posture critique, toute volonté d'évaluation, toute normativité, tout « ethnocentrisme » par rapport aux pratiques observées. Au contraire, l'attitude vise plutôt à « trouver en quoi (les acteurs) ont raison de faire, dire ou penser ce qu'ils font, disent et pensent. Cela exige du chercheur qu'il [...] renonce à avoir le dernier mot sur les acteurs et à prendre au sérieux leurs sentiments, leurs opinions et leurs comportements » (Friedberg, 1993, p. 296).

Cette posture a deux implications pour la conduite de l'enquête. Premièrement, « suivre les interviewés au plus près de leur subjectivité, c'est à dire de leurs arguments, de leurs justifications et de leurs descriptions, sans les contredire, sans les réduire ni les disqualifier » pour être attentif à la façon qu'à chaque interviewé de décrire la réalité et de justifier ses opinions et conduites (ibid., p. 299). Deuxièmement, il en résulte également de traiter tous les témoignages et toutes les sources utilisées comme également importants et pertinents, au moins dans un premier temps, c'est à dire dans la phase d'enquête (ibid.). Il n'y a pas de véritable acteur, de véritable projet, de pratiques nobles, pas de point de vue supérieur à un autre (dans une controverse par exemple). Pour être un idéal déontologique, ne serait-ce que parce que la subjectivité du chercheur est irréductible, il n'empêche que cette attitude doit rester une préoccupation constante de l'enquêteur et de l'analyste.

Priorité à la description empirique, « narrative » et dynamique

➤ Priorité à la description empirique

Avec la posture inductive et compréhensive va la priorité à la découverte du terrain et à la mise en œuvre d'une description qui devient « au moins aussi importante que l'interprétation des faits observés » car c'est elle qui permet de mettre en évidence tel fait apparemment anodin ou tel problème a priori peu important (ibid., p. 295). « Qu'est-ce que toute cette description nous apporte ? Un de ses atouts – peut-être pas le seul, mais sans doute le plus important – tient en

ce qu'elle nous aide à dépasser la pensée conventionnelle » (Becker, 2002, p. 142). Evidemment, cette description n'est jamais totale ou pure, loin de là. D'une part, la rationalité du chercheur est tout aussi limitée que celle de l'acteur et, d'autre part, la description n'obéit pas à un strict empirisme, considérant qu'il y aurait des faits bruts qui parleraient d'eux-mêmes, elle est instruite et encadrée par la problématique, les prémisses théoriques et la grille de questionnement préalablement sélectionnées et explicitées.

➤ Une perspective dynamique

Par ailleurs, le modèle industriel du projet ainsi que les théories de la conception et de l'innovation auxquelles il s'adosse et qu'il contribue à renouveler insistent sur l'idée de processus, d'itération, de déploiement temporel. Cela signifie que la grille de questionnement précédemment élaborée et qui expose les axes d'investigation à poursuivre pour conduire l'exploration du processus d'élaboration ne doit pas être envisagée de manière statique mais, bien au contraire, dans une perspective dynamique. Cela a pour conséquence directe d'amener l'enquête à s'efforcer de retracer le déroulement temporel du projet pour en saisir le cheminement et les évolutions et pour en respecter la dynamique singulière.

➤ Dérouler une histoire sous la forme de séquences

Cette perspective dynamique qui invite à retracer le déroulement temporel du projet a pour corollaire d'opter pour un mode narratif même s'il faut reconnaître et assumer qu'il est impossible de circonscrire finement l'histoire du projet étudié. Cependant « créer une théorie ou une explication scientifique d'un phénomène donné fait peser deux types de contraintes sur l'élaboration de l'histoire qu'on racontera. Tout d'abord cette histoire doit 'fonctionner', c'est à dire qu'elle doit être cohérente, de l'une des nombreuses façons dont les histoires peuvent l'être. Elle doit nous mener d'un point A à un point B de telle sorte que, lorsque nous arrivons au point B, nous nous disions oui, c'est bien comme ça que doit l'histoire doit nécessairement finir. Nous élaborons donc une histoire sur le sujet qui nous intéresse, et cette histoire doit inclure tout ce que nous pensons qu'elle doit inclure (...) et la mettre en forme d'une manière qui 'fasse sens'. Le sens de l'expression 'faire sens' n'a rien d'évident ici [...] elle signifie que l'histoire doit incarner ou être organisée selon un principe qu'aussi bien le lecteur que l'auteur acceptent comme étant une manière raisonnable de relier les choses entre elles. [...] La seconde contrainte est que notre histoire doit être conforme aux faits que nous avons découverts. [...] Nous n'acceptons pas les histoires qui ne sont pas étayées par les faits dont nous disposons. 'Ne pas accepter une histoire' signifie considérer que les représentations qu'elle offre de la manière dont telle chose fonctionne effectivement sont fausses sur au moins un point important : soit nous ne comprenons pas l'histoire, soit nous savons qu'elle est fausse parce que certains faits refusent obstinément de s'y conformer » (Becker, 2002, pp. 47-48).

Par ailleurs, en s'inspirant de la méthodologie du récit proposée par L. Sfez pour retracer le déroulement d'une décision (Sfez, 1992) et en l'adaptant à notre propre situation, on procédera au récit du projet sous la forme de séquences. Ce mode présente quatre intérêts majeurs.

- Premièrement, l'idée de séquence offre un double avantage : d'une part, elle permet de se dégager d'une perspective linéaire avec laquelle les événements et/ou actions s'enchaîneraient de manière séquentielle et causale (l'action A précède et explique l'action B) ; d'autre part, elle n'implique pas pour autant de « renoncer à exposer le cheminement des faits, à dégager des temps forts et des temps faibles » (Sfez, 1992, p. 182). A titre d'exemple, il devient ainsi possible d'étudier la séquence « élaboration du concept » qui se déroule quasiment tout du long de la phase amont du projet Odysseum et qui, dans le même temps, est à la fois antérieure et postérieure à d'autres actions qu'elle contribue à expliquer en même temps qu'elle en est influencée ou encore sans qu'il y ait d'effets de l'une sur les autres ou inversement.
- Deuxièmement, la méthode des séquences permet de se dégager d'une perspective dans laquelle on commencerait par énoncer des fins dont tout le reste découlerait ; elle admet et donc autorise (voire invite à) la prise en compte de la superposition, juxtaposition, itération, rétroaction des actions et décisions ; elle admet et autorise le caractère potentiellement dilué et fragmenté de l'élaboration des choix et des décisions ; elle reconnaît, avec les théories de l'action, que les acteurs poursuivent plusieurs fins, y compris simultanément ; elle ne cherche pas la cohérence logique ou chronologique des actions.
- Troisièmement, elle autorise également de procéder à une analyse « par séquence » pour en reconstruire la structure ou la logique, à une analyse « par enchaînement des séquences » pour reconstruire la structure et la logique du cheminement global et, enfin, à faire intervenir des séquences qui ne se déroulent pas dans le cadre de la délimitation de l'unité d'exploration précisée plus haut (de la commande politique d'un nouveau projet aux autorisations administratives et/ou réglementaires qui figent les choix d'aménagement) dès lors qu'elles sont mobilisées par les acteurs pour rendre compte de leur pratique.
- Quatrièmement, ce procédé fonde les assises de la mise en œuvre finale d'une comparaison, la démarche comparative étant indissociable d'une posture inductive, compréhensive et empirique. Cette comparaison pourra ainsi être opérée sur la base des « logiques des séquences » : confrontation des logiques entre séquences d'un même projet et inter projets ; confrontation de la logique du cheminement global des séquences entre projets. Il faut préciser que la comparaison n'a pas ici le statut d'objectif mais de moyen. Il ne s'agit pas en effet de fixer certaines variables (contextuelles par exemple) pour, ensuite, comparer les projets mais d'identifier et de comparer des variables pour élaborer des hypothèses nouvelles, valider ou affiner un cadre méthodologique, éclairer et reconstruire des logiques d'action et des situations de projet.

Sur cette base, d'une part, on cherchera à retracer le cheminement temporel du projet en identifiant les séquences de son déroulement et, d'autre part, on étudiera de manière privilégiée certaines séquences soit parce qu'elles sont particulièrement significatives des manières d'opérer, soit parce qu'elles illustrent avec plus d'acuité que d'autres les logiques d'action dominantes qui président au processus d'élaboration, soit parce qu'elles permettent de rendre compte avec plus d'acuité que d'autres les problèmes et enjeux de l'élaboration. Dans le cas de la ligne B du tramway strasbourgeois, par exemple, l'activité de conception est particulièrement traitée au travers de l'histoire du tronçon Nord (un des trois tronçons de la ligne B) parce qu'il cristallise nombre de problèmes, a suscité plus que les autres tronçons des conflits et des incertitudes, a mis en péril le « bon » déroulement du projet.

Etudes de cas et corpus empirique

- La ligne B du tramway strasbourgeois et Odysseum à Montpellier : deux situations de projet contrastées

Une fois exposé, en introduction générale, le choix de se limiter exclusivement à des projets d'aménagement urbain, reste à préciser la logique qui préside aux choix des études de cas retenues⁵⁵ et à en présenter très succinctement les principales caractéristiques.

Outre le critère essentiel de faisabilité, i.e. la vérification et l'assurance préalables de « l'accès au terrain », deux grands critères fondent le choix des cas retenus :

- Le premier consiste à choisir des projets soit récemment achevés, soit en cours de réalisation de manière à se donner les moyens de pouvoir explorer la relation intentions/passage à l'acte.
- Ensuite, s'il peut être plaisant pour le chercheur de dire que le cas étudié est représentatif, qu'il illustre de nombreux autres cas semblables parce que « cela nous permet d'avancer que nous avons trouvé des résultats généraux sur tel ou tel phénomène ou processus social, et non pas juste quelques histoires ou quelques faits intéressants » (Becker, 2002, p. 97), ici, précisément, on ne cherche ni l'exhaustivité, ni la représentativité. Une telle

⁵⁵ On pourrait également parler de monographie mais on préférera le terme « d'études de cas » dans la mesure où « l'idéal monographique », notamment pratiqué par les géographes ou anthropologues, vise et prétend épuiser toutes les logiques du « phénomène » étudié alors que, dans le cadre de ce travail, d'une part, ce n'est pas tout le projet qui est étudié mais son processus d'élaboration en phase amont et, d'autre part, ce processus d'élaboration est exploré et analysé selon des axes d'investigations (des entrées, des questionnements) privilégiés.

démarche supposerait d'ailleurs l'existence qu'une catégorisation *ex ante* des projets d'aménagement urbain qui, en tout état de cause, n'existe pas. On ne s'intéresse pas, non plus, à des cas réputés « bons » au sens « de bonnes pratiques » ou jugés exemplaires dans le milieu, couronnés de succès, décrits comme de « bons » projets ou, plus probablement en urbanisme, comme de « beaux » projets, à propos desquels il s'agirait de mettre à jour les pratiques, de les ériger en modèles et d'organiser leur « reproduction ». Cependant, s'il est impossible de prétendre ni à l'exhaustivité des cas ni à leur représentativité, il n'en demeure pas moins que « chaque terrain de recherche est un cas au sein d'une catégorie générale, de sorte que ce que nous apprenons sur lui nous en apprend sur le phénomène général » (Becker, 2002, p. 97) sans avoir, pour cela, avoir besoin de faire comme si ce cas était absolument semblable aux autres et donc ignorer ses caractéristiques locales et spécifiques et, ce faisant, « désituer » l'analyse.

Le principe du choix est donc tout autre : il consiste à chercher à maximiser les chances de diversité, de travailler sur des situations contrastées voire de trouver un cas qui échappe à la pensée conventionnelle et risque de bouleverser les visions dominantes, en l'occurrence, ici, qui risque de bouleverser le « modèle » du projet urbain. Ce principe de choix repose sur l'idée selon laquelle « nous ne connaissons jamais toutes les caractéristiques qu'une chose peut avoir ; nous ne prenons conscience de celles-ci que lorsque nous découvrons un objet qui possède telle caractéristique particulière d'une manière suffisamment différente des autres objets pour qu'elle attire notre attention. Une fois que nous savons que cette caractéristique existe, nous pouvons alors voir que d'autres objets la possèdent, dans des versions diverses et à des degrés divers (allant, à l'extrême, jusqu'à l'absence) » (Becker, 2002, p. 269-270).

Sur cette base, deux cas ont été explorés au-delà de l'enquête exploratoire : celui de la ligne B du tramway strasbourgeois et celui d'Odysseum, projet d'urbanisme commercial et de loisirs urbains à Montpellier.

Au vu de l'enquête exploratoire, le projet d'Odysseum semble correspondre à ces cas qui bouleversent la pensée conventionnelle et les visions dominantes. Qui plus est, il est décrit comme un projet innovant par ses « promoteurs ». Il réunit ainsi deux paramètres jugés importants en ce qu'il soulève des intrigues et des paradoxes par rapport au « modèle » du projet urbain et en ce qu'il permet d'explorer une situation d'innovation dans un contexte à propos duquel on a souligné, avec le chapitre 1, la place prise par les enjeux voire les injonctions à l'innovation urbaine. Les caractéristiques mêmes d'Odysseum soutiennent l'idée de poursuivre l'exploration du cas de la ligne B du tramway strasbourgeois au-delà de l'enquête

exploratoire dans la mesure où celle-ci indique précisément des écarts considérables avec le processus d'élaboration d'Odysseum.

Odysseum	Ligne B
<ul style="list-style-type: none"> - Public/privé - « Objet urbain non identifié » - Co-conception de « l'objet » et de son processus de production - Temporalité ouverte - Rupture avec le schéma classique de production des centres commerciaux - Equipe restreinte et pilotage centralisé 	<ul style="list-style-type: none"> - Public - « Reconception » - Processus de production pré-défini - Temporalité bornée - Reconduction d'un dispositif d'action éprouvé - Pluralité des expertises et « pilotage polycéphale »

➤ Trois grands type de matériaux

La priorité à la découverte empirique et aux logiques des acteurs a pour corollaire la priorité à l'enquête qualitative. Par ailleurs, on a déjà souligné que la démarche qui consiste ici à chercher à reconstruire des logiques d'action i.e. des comportements adaptés à des fins et à une situation (des situations), impose de comprendre les significations propres aux acteurs et d'accéder à un niveau de compréhension de ces situations dans lesquelles les comportements prennent sens. « Pour leur partie la plus explicite et formalisée, cela peut se faire par l'étude de documents. A des niveaux intermédiaires de structuration, les entretiens constituent le principal moyen d'accès. La part la plus implicite et la moins formalisée des contextes ne peut, en revanche, être appréhendée que par une authentique socialisation de longue durée sur le terrain » (Girin, 1990, p. 166).

Dans le cadre de ce travail, ce troisième niveau est absent de l'enquête. Le matériau recueilli est donc constitué par trois types de corpus :

- Corpus 1 : passation d'entretiens semi-directifs intégralement enregistrés et retranscrits ce qui offre le grand avantage de pallier le caractère inévitablement et irréductiblement sélectif de la mémoire. Ces entretiens ont été menés en trois phases distinctes : une première,

exploratoire, qui fournit des indicateurs sur la base desquels ont été arrêtées les orientations problématiques et méthodologiques ; une seconde phase, la plus lourde, qui valide ces orientations ainsi que le dispositif de recherche et procède au recueil orienté des informations ; une troisième phase plus légère qui cherche à affiner certains points, et/ou en compléter d'autres seulement évoqués ou absents en seconde phase et/ou à vérifier certaines données et faire valider les principales lignes d'analyse auprès d'interlocuteurs privilégiés.

- Corpus 2 : documents « techniques » relatifs au projet étudié ou documents plus généraux (sur la ville, les projets urbains, la politique d'urbanisme, la politique des transports...) produits par les acteurs locaux ou à leur initiative. Ils sont de nature assez variée : plaquettes de communication sur le projet éditées tout au long du déroulement du projet (qui permettent par exemple de recueillir des traces sur le déroulement temporel du projet) ; comptes-rendus de séances de conseil municipal ; plans, appels d'offres, études menées dans le cadre du projet et qui retracent le contenu et le cheminement des réflexions ;
Auxquels il faut ajouter, dans une moindre mesure, des articles de presse relatifs au projet ou encore un recueil d'informations relatives au contexte réglementaire du projet (les procédures de déclaration d'utilité publique ou d'obtention des autorisations de la commission départementale d'équipement commercial, par exemple).
- Corpus 3 : données bibliographiques de seconde main produites indépendamment du projet étudié (ou articles de presses). Elles ont notamment été mobilisées pour conduire une analyse étoffée de la situation de projet, particulièrement dans la compréhension des contextes locaux (i.e. relatifs à la ville étudiée et/ou à ses acteurs). A titre d'exemple, dans le cas de Montpellier, il semble impossible de comprendre le processus d'élaboration d'Odysseum sans faire intervenir la figure du maire de la ville sur lequel tous les protagonistes rencontrés insistent mais sans étayer leur propos. Dès lors une enquête bibliographique complémentaire est mise en œuvre pour accéder à « cette figure ». L'usage de données bibliographiques de seconde main a également été recherché pour accéder à des données de type socio-économique sur l'agglomération strasbourgeoise ou montpelliéraine ou à « l'histoire » de l'urbanisme et des politiques urbaines dans ces deux villes. Un troisième type d'usage important porte sur le recueil d'informations relatives au

contexte général des projets, tel que « l'histoire » du tramway en France ou celle des centres commerciaux⁵⁶.

⁵⁶ Les documents relatifs à chaque étude de cas (corpus 2 et 3) sont indiqués en fin de mémoire dans « les sources documentaires ».

Conclusion

L'analyse des enjeux et des conditions de production de la ville opérée avec le premier chapitre place l'activité d'élaboration collective comme un enjeu clé du renouvellement des pratiques et met en évidence une préoccupation majeure autour de la question du pilotage des projets. Dans le même temps, force est de constater que ces mutations interpellent des processus encore très mal connus. Cela explique pourquoi l'objet de ce travail porte sur les processus d'élaboration des projets, ici limités à l'aménagement urbain, et à privilégier, dans ce processus d'élaboration, la question du pilotage des projets.

Cette analyse de la redéfinition du processus de production de la ville a pour conséquence de faire émerger trois glissements dans la manière d'aborder la transformation de l'espace.

- Premièrement, alors que la thématique centrale de la « coproduction de la ville » tend à focaliser l'attention sur la coopération à la fois comme moyen et enjeu de la conduite harmonieuse du développement urbain, l'attitude consiste ici à considérer que, dans le processus de production, le « co » ne peut être dissocié de la « production ». Cela est particulièrement vrai en matière d'aménagement urbain sauf à ignorer ou neutraliser que la finalité de l'aménagement n'est pas de coopérer mais de produire des espaces et des ouvrages. Rappeler cette caractéristique irréductible des projets d'aménagement urbain a pour corollaire de rendre inséparable le pilotage du processus d'élaboration des enjeux et conditions du passage à l'acte de ces projets. Ce qui, d'une autre manière, revient à subordonner, ou pour le moins à ne pas délier l'analyse du « co » de celle de la « production ».
- Deuxièmement, le processus de formulation des choix d'aménagement, guère interrogé avec le système classique de production, passe au premier plan des préoccupations des acteurs et invite le chercheur à explorer la dynamique des activités de conception. En effet, si l'activité d'élaboration collective des choix de transformation de l'espace devient un enjeu clé du renouvellement des pratiques, alors cela signifie que les mutations récentes et en cours reviennent à vouloir placer les acteurs dans une situation de conception. Cela signifie également qu'il semble difficile de poser la question du pilotage sans prendre en compte que l'activité collective qu'il s'agit de promouvoir et d'organiser porte sur une activité de conception.

- Troisièmement, cette problématisation de la redéfinition du processus de production de la ville a pour corollaire de conduire à opérer des déplacements méthodologiques majeurs en regard de l'acceptation traditionnelle des notions de projet et de conception et des catégories habituelles d'analyse de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. Ainsi, et dans un contexte scientifique où le projet urbain, modèle normatif, n'est adossé à aucune théorie formalisée, l'élaboration du dispositif de recherche occupe une place centrale dans le processus de recherche. S'appuyant sur les premiers indicateurs empiriques fournis par l'enquête exploratoire (dont les principaux tenants et aboutissants ont été exposés en introduction générale), cinq grands points structurent la construction d'un cadre d'analyse systématique des études de cas retenues.

1/ Un axe d'investigation central qui focalise l'exploration du processus d'élaboration sur le pilotage du projet et l'examen de la relation intentions/passage à l'acte à la fois comme déterminant et enjeu du pilotage.

2/ Une rupture avec l'acceptation traditionnelle des notions de projet et de conception. D'abord, le projet est défini comme une activité qui vise à faire advenir quelque chose qui n'existe pas encore et qui est partiellement déterminé. Avec cette définition, on insiste également sur l'idée de processus et sur le fait que l'intérêt ne porte pas sur les choix élaborés mais sur le cheminement qui y conduit. Ensuite, et dans la mesure où ce travail porte sur l'aménagement urbain, le projet démarre avec sa « commande politique » et s'arrête avec « sa mise en service ». Enfin, le projet recouvre l'ensemble des activités qui participent à définir (déterminer) et faire advenir « l'aménagement urbain » qui n'existe pas encore. Quant à la conception, elle regroupe les activités mises en œuvre dans l'élaboration des choix et du processus de production.

3/ Un recours à ce que, par commodité, on a appelé le « modèle industriel du projet » sachant que ce ne sont pas les caractéristiques des projets et du management de projet dans l'industrie qui intéressent le propos mais la manière dont ils sont explorés et formalisés. Le « modèle industriel du projet » et les théories de la conception et de l'innovation auxquelles il s'adosse et qu'il contribue à développer fournissent ainsi des assises théoriques et conceptuelles pour « penser » l'activité de projet, les processus de conception et leur pilotage. Leur mobilisation repose sur le constat selon lequel les projets industriels comme les projets urbains placent les questions de conception collective, d'innovation et de pilotage au cœur de leur problématique respective. Au-delà des catégories et outils conceptuels qu'ils proposent, particulièrement pour observer et rendre compte des modes de pilotage et de l'activité de conception, ils contribuent amplement à construire le cadre d'analyse systématique du processus d'élaboration. Sans

reprendre ici la grille d'analyse finalement élaborée, on précisera simplement qu'ils orientent prioritairement l'investigation vers :

- ce que l'on a appelé la « situation de projet » ;
- l'exploration de la relation entre connaissances et actions et l'examen de la manière dont ces deux processus, à envisager de manière dialectique, sont articulés ;
- la distinction, dans un objectif analytique, de deux grands groupes d'actions : celles qui relèvent de l'ordre de l'organisation des projets et celles qui relèvent de l'ordre de sa conception ;
- une approche dynamique (par opposition à statique) qui invite à vouloir retracer le déroulement temporel du projet et à rendre compte des études de cas sous la forme d'une « histoire » du processus d'élaboration des projets explorés.

4/ Enfin, la construction du cadre d'analyse systématique repose également sur la détermination de l'unité d'exploration qui délimite précisément le périmètre de l'enquête dans chacun des cas étudiés. En effet, l'examen du processus d'élaboration ne couvre pas l'ensemble du projet mais, compte tenu du fait que la mutation des enjeux et des conditions de production de la ville porte particulièrement sur les phases amont de l'intervention urbaine, on limitera l'unité d'exploration aux phases amont des projets d'aménagement urbain. Par convention méthodologique, on les définit comme les phases de formulation des choix d'aménagement tandis que leur périmètre court de la commande politique du nouveau projet aux autorisations administratives et/ou réglementaires qui figent les choix de transformation de l'espace.

Sur ces bases, les huit chapitres suivants vont rendre compte, avec les quatre premiers, de « l'histoire » de la ligne B du tramway Strasbourgeois et, avec les quatre suivants, de celle d'Odysseum. La logique qui préside à la structuration des études de cas repose sur le choix préalable de retracer le déroulement temporel du projet et vise à réunir simultanément deux conditions : rendre compte de la dynamique singulière de chaque projet tout en autorisant la mise en œuvre de la même grille d'analyse.

