

# Analyse des hypothèses

---

## Introduction

---

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

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

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

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

# Hypothèse n°1 :

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

---

### Introduction

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

Selon Joël IDT<sup>24</sup>, la relation entre l'urbaniste et le maître d'ouvrage a une forte incidence sur le projet en aménagement. Cette relation varie également en fonction du contexte de l'action, de l'organisation de la structure, de la personnalité des personnes concernées et de la confiance que s'accordent l'un et l'autre. Il a démontré deux types de relations entre « technicien et politique ». La première repose sur des négociations entre les acteurs techniques, le politique intervient et arbitre (en cas de désaccord) et choisit. La seconde repose quant à elle sur l'intervention directe des acteurs politiques dans les débats techniques. Des négociations politiques intègrent alors la sphère technique.

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

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

On considérera dans cette hypothèse que le maître d'ouvrage est public ; représenté par la collectivité territoriale et les élus. Il est vrai que dans la majorité des projets en aménagement, ce sont les élus et leurs services qui sont à l'initiative de la commande<sup>25</sup>. On se focalisera donc dans cette partie sur les rapports entre le maître d'ouvrage, en tant qu'acteur public, et l'urbaniste.

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

---

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

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

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

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

## I. Un questionnement du positionnement de l'urbaniste

### A. La prise de recul

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Le maître d'ouvrage est fondamental dans le projet**

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

### **Le maître d'ouvrage est légitime**

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

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

Cela suppose pour l'urbaniste de reconnaître une continuité entre la volonté majoritaire et la décision de ses représentants. La légitimité des élus tient donc à la fois de la proximité qu'ils peuvent avoir avec les citoyens parce qu'ils sont leurs représentants mais aussi de leur impartialité puisqu'ils sont censés représenter l'intérêt général<sup>26</sup>.

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

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

L'intérêt des représentants politiques peut aussi être de maintenir ou renforcer leur propre position dans le champ politique. Pour cela, un élu peut privilégier ses intérêts individuels ou les intérêts de son groupe politique à l'intérêt général<sup>27</sup>. Lorsqu'Elisabeth RICHEZ formule que « *la décision d'un élu*

---

<sup>26</sup> Pierre ROSENWALLON, *La légitimité démocratique, impartialité réflexivité, proximité*, Ed. Seuil, 2008

<sup>27</sup> Daniel GAXIE, *La démocratie représentative*, Ed. Montchrestien, 1996.

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

### **Le maître d'ouvrage est compétent**

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

### **Le maître d'ouvrage doit être accompagné**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Conclusion**

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

### **Le respect des différents points de vue et du contexte**

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

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

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