

# Université de Pau et des Pays de l'Adour

École Doctorale 481 Sciences Sociales et Humanités

Thèse

Pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

en Sciences de Gestion

*Présentée et soutenue publiquement le 26 Novembre 2012 par*

Elorri OLASAGASTI

**L'ASSISTANCE A LA MAITRISE D'OUVRAGE : QUELLES MODALITES**

**D'ACCOMPAGNEMENT ?**

**Le cas d'un projet de reconversion architecturale**

Sous la direction scientifique du Professeur Jean-Michel Larrasquet

JURY :

**DIRECTEUR DE THESE :** Jean-Michel LARRASQUET  
Professeur émérite des Universités en Sciences de Gestion  
Université de Pau et des Pays de l'Adour

**CO-DIRECTRICE DE THESE:** Véronique PILNIERE  
Enseignante-chercheure en Sciences de Gestion - HDR  
Université de Pau et des Pays de l'Adour

**RAPPORTEURS :** Mohammed SAAD  
Professor of Innovation and Technology Management  
Bristol Business School  
Faculty of Business and Law  
University of the West of England-Bristol

Jean-Pierre CLAVERANNE  
Professeur des Universités en Sciences de Gestion  
IFROSS-Université Jean Moulin Lyon 3

**SUFFRAGANTS :** Luxio UGARTE  
Professeur en Sciences de Gestion Université de Mondragon

Bruno COMPAGNON  
Docteur en médecine, gérant de la société civile immobilière



# REMERCIEMENTS

L'accomplissement d'une thèse est l'occasion de remercier chaleureusement tous ceux qui par leurs conseils, leurs encouragements et leur simple présence ont contribué à ce travail. Je considère qu'il est en cela un travail collectif.

En premier lieu, je tiens à remercier mon Directeur de thèse, Monsieur Jean-Michel Larrasquet pour m'avoir donné l'opportunité d'entrer dans son équipe de recherche et de m'avoir permis de m'immerger dans le monde des laboratoires de recherche, aussi pour avoir contribué à mon « décloisonnement » et de ce fait de m'avoir amené à expérimenter de manière effective la pluridisciplinarité et la navigation entre des courants parfois contraires.

En second lieu, mais toutefois à la première place de l'accompagnement au quotidien de ce travail, je tiens à remercier et à exprimer toute ma gratitude et mon respect (et oui) à Madame Véronique Pilnière. Le travail à ses côtés n'a pas été un long fleuve tranquille, l'apprentissage a été fort et se poursuit encore. Je retiendrai une grande chance d'avoir pu bénéficier de ses conseils, de son expérience et de sa rigueur.

Je remercie Messieurs Mohammed Saad, Jean-Pierre Claveranne, Luxio Ugarte et Bruno Compagnon, qui me font l'honneur de constituer ce jury.

Je remercie également les membres de la SCI Marguerite et plus particulièrement son gérant pour m'avoir donné l'opportunité d'expérimenter l'accompagnement en gestion de projet, de m'avoir fait confiance et de m'avoir ouvert les portes de la SCI.

Je voudrai remercier aussi l'ensemble de l'équipe IKASI : Mikele, Marion, Aline, Iban, Christophe, Emilie, Stéphanie pour avoir supporté le zombie que j'ai pu être et pour les moments de rigolade. Je n'oublie pas les « juniors » : Audrey, Xavier et Catherine qui sont arrivés en plein milieu de cette thèse, votre présence a compté notamment lors des phases de décompression.

Une pensée particulière pour toute ma clique : Vio-vio, Julia, Anathole, Rustine, Zabon, Maia, Joana, Peskit, Lagab, Andoni, Maripon, Manon, Julie, Gaétan, Aurélie, Carole, La voisine, une mention spéciale à Jiji ainsi qu'aux gens que j'ai croisés durant mon parcours.

Enfin, je tiens à remercier très particulièrement Aita ta Ama pour leur patience et leur soutien sans faille ainsi que les membres de ma famille qui m'ont tout particulièrement aidé sur ce manuscrit.

L'ensemble de ces personnes et d'autres encore m'ont permis d'arriver jusqu'au bout de ce travail.

*« Mon amour propre comme une lance, pointe vers l'obscur, le tordu.*

*La besogne d'un mec obtus, qui s'abîme de persistance.*

*J'ai bien failli perdre le sens, et beaucoup s'y sont perdus.*

*Combien d'amis elle a eu, celle qu'on nomme désespérance ?*

*Pourtant je reste comme en transe, attaché comme un mordu.*

*A cette chose qui épuise, tue, me f'rait déplacer l'immense.*

*J'ai les pieds lourds, l'esprit rance, j'suis épuisé y'a plus d'jus.*

*Y'a des jours où j'me situe, entre le néant et l'absence.*

*Pourtant encore si j'avance, c'est qu'elle me colle, me pollue.*

*Ma saleté d'espérance »*

Rocé (2006)



## TABLE DES MATIÈRES

---

---

<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE LIMINAIRE - DE LA PROBLEMATIQUE A LA METHODOLOGIE : UN CHEMINEMENT SCIENTIFIQUE .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PARTIE LIMINAIRE.....</b>	<b>13</b>
<b>1. UNE PROBLEMATIQUE ISSUE DU TERRAIN.....</b>	<b>14</b>
1.1 LA PROBLEMATIQUE ET LA QUESTION DE RECHERCHE	15
1.2 LE CHEMINEMENT DE LA REFLEXION	16
<b>2. LA METHODOLOGIE ET L'ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>18</b>
2.1 UNE RECHERCHE-ACTION FOCALISEE SUR L'ETUDE DE CAS UNIQUE	19
2.2 UNE RECHERCHE « CONSTRUCTIVISTE »	21
<b>CONCLUSION DE LA PARTIE LIMINAIRE .....</b>	<b>23</b>
<b>PARTIE 1 - LA GESTION DE PROJET ARCHITECTURAL: L'ACCOMPAGNEMENT POUR FAVORISER L'IMPLICATION DES ACTEURS ...</b>	<b>25</b>
<b>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>26</b>
<b>CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QUE LE PROJET ?.....</b>	<b>28</b>
1.1- LES ORIGINES ET LES REPERES DU CONCEPT DE « PROJET »	28
1.1.1- Le projet, un concept omniprésent.....	29

1.1.2- Un terme polysémique.....	31
1.2- LES PROJETS DANS LE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS	33
1.2.1- Du modèle de la gestion de projet .....	36
1.2.2- Le management de projet.....	38
1.3- LE PROJET EN TANT QU'ACTION COLLECTIVE	42
<b>CHAPITRE 2 - LA CONCEPTION DE PROJETS ARCHITECTURAUX.....</b>	<b>49</b>
2.1- L'APPROCHE CLASSIQUE DES PROJETS DE CONCEPTION ARCHITECTURALE	49
2.1.1 Les acteurs dans le processus de conception architecturale classique .....	50
2.1.1.1- La maîtrise d'ouvrage.....	50
2.1.1.2- La maîtrise d'œuvre dans le processus de conception architecturale classique .....	51
2.1.1.3- Les relations entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre dans la conception architecturale ...	53
2.1.2- Les grandes phases de la conception architecturale classique .....	55
2.1.2.1- La programmation .....	56
2.1.2.2- La conception (résolution).....	58
2.1.2.3- La réalisation (exécution).....	60
2.2- L'APPROCHE NOVATRICE DU PROCESSUS DE CONCEPTION ARCHITECTURALE	61
2.2.1- Transformation et émergence de nouveaux acteurs.....	62
2.2.1.1- La maîtrise d'ouvrage.....	62
2.2.1.2- La maîtrise d'œuvre .....	64
2.2.1.3- La maîtrise d'usage .....	66
2.2.2- Le processus de conception architecturale.....	67
2.2.2.1- L'intention (montage de l'opération) .....	69
2.2.2.2- La programmation .....	69
2.2.2.3- La conception .....	71
2.2.2.4- La réalisation.....	72
2.2.2.5- L'utilisation (mise en service).....	72
<b>CHAPITRE 3 - L'ACCOMPAGNEMENT DANS UN PROJET ARCHITECTURAL.....</b>	<b>75</b>
3.1- DE LA VISION GENERALE DE L'ACCOMPAGNEMENT	75
3.2- VERS UNE FORME PARTICULIERE D'ACCOMPAGNEMENT : L'ASSISTANCE A LA MAITRISE D'OUVRAGE	80
3.2.1- Les pratiques effectives d'assistance à la maîtrise d'ouvrage .....	81
3.2.2- Les limites des pratiques d'assistance compte-tenu des besoins et des demandes de la maîtrise d'ouvrage .....	87
<b>CHAPITRE 4 - L'IMPLICATION DES ACTEURS DANS UN PROJET (COMMENT CO-CONSTRUIRE LE PROBLEME ?).....</b>	<b>94</b>

4.1- LE CONCEPT « D'IMPLICATION » EN SCIENCES DE GESTION	95
4.2- CE QUI SE JOUE DURANT LE PROCESSUS D'IMPLICATION	99
4.3- LES CONDITIONS POUR FAVORISER L'IMPLICATION DES ACTEURS DANS UN PROJET	102
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>113</b>
<b>PARTIE 2 - UNE EXPERIENCE D'ACCOMPAGNEMENT EN TANT QU'ASSISTANTE A LA MAITRISE D'OUVRAGE DANS UN PROJET DE RECONVERSION ARCHITECTURALE.....</b>	<b>115</b>
<hr/>	
<b>INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE .....</b>	<b>116</b>
<b>CHAPITRE 1 - LE CONTEXTE GENERAL DES MARCHES FONCIERS ET IMMOBILIERS .....</b>	<b>118</b>
1.1- L'EVOLUTION DU CONTEXTE NATIONAL DU MARCHE IMMOBILIER	118
1.2- LE MARCHE FONCIER ET L'AMENAGEMENT URBAIN	123
1.3- LES PROPRIETAIRES DE FONCIER ET D'IMMOBILIER ET LA QUESTION SOCIETAIRE	128
<b>CHAPITRE 2 - LE PROJET DE RECONVERSION MARGUERITE.....</b>	<b>134</b>
2.1- L'ORIGINE DU PROJET DE RECONVERSION MARGUERITE : LA CLINIQUE MARGUERITE	134
2.1.1- L'origine de la clinique Marguerite.....	135
2.1.2- Le regroupement des cliniques privées.....	136
2.1.3- La constitution de la SCI Marguerite propriétaire de la clinique Marguerite et porteuse du projet .....	137
2.2- LA DEMANDE D'ASSISTANCE A LA MAITRISE D'OUVRAGE DES PROPRIETAIRES DE LA CLINIQUE MARGUERITE	138
2.2.1- Les propriétaires de la clinique Marguerite en tant que maîtrise d'ouvrage occasionnelle.....	138
2.2.2- La demande d'accompagnement en tant qu'assistance à la maîtrise d'ouvrage des propriétaires de la clinique Marguerite .....	139
2.2.2.1- La demande initiale d'accompagnement d'assistance à la maîtrise d'ouvrage .....	140
2.2.2.2- La validation de la demande d'accompagnement en assemblée de la SCI Marguerite .....	141
2.3- LE DEROULEMENT DU PROJET MARGUERITE	142
2.3.1- La phase de lancement du projet de reconversion Marguerite .....	143
2.3.2- La phase de programmation du projet de reconversion Marguerite .....	144
2.3.3- La phase de conception du projet de reconversion Marguerite .....	149
2.3.4- La phase de réalisation des travaux du projet de reconversion Marguerite .....	149
2.3.5- La phase de mise en service et d'exploitation du projet de reconversion Marguerite	150
<b>CHAPITRE 3 - LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DU TERRAIN.....</b>	<b>152</b>
3.1- LE RECUEIL DE DONNEES	152

3.1.1- Un dispositif prenant appui sur une approche qualitative.....	152
3.1.2- Des outils au service d'un dispositif en deux phases.....	154
3.1.2.1- Les outils dédiés à la phase de lancement .....	154
3.1.2.2- Les outils dédiés à la phase de programmation .....	161
3.2- L'ANALYSE DES DONNEES .....	170
3.2.1- Les fiches de synthèse .....	171
3.2.1.1- Les entretiens .....	171
3.2.1.2- Les documents.....	172
3.2.1.3- Les observations.....	173
3.2.2- Le journal de recherche .....	174
3.2.3- L'analyse de contenu .....	175
3.2.3.1- La grille d'analyse thématique .....	176
3.2.3.2- Le codage des données .....	178
<b>CHAPITRE 4 - LES PRECAUTIONS METHODOLOGIQUES .....</b>	<b>185</b>
4.1- LE LIEN ENTRE LE CHERCHEUR ET LA RECHERCHE .....	187
4.2- LE LIEN ENTRE LE CHERCHEUR ET LES PARTICIPANTS A LA RECHERCHE .....	188
4.3- LE LIEN ENTRE LE CHERCHEUR ET LES DONNEES DE RECHERCHE .....	190
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>193</b>
<b>PARTIE 3 - MIEUX ACCOMPAGNER : DU TERRAIN AUX PRECONISATIONS</b>	<b>194</b>
<b>INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE .....</b>	<b>195</b>
<b>CHAPITRE 1 - L'ANALYSE DES RESULTATS – L'EVOLUTION DE L'IMPLICATION DES ACTEURS</b>	<b>196</b>
1.1- LA TENDANCE GENERALE DES ACTEURS A S'IMPLIQUER PLUS FORTEMENT DANS LE PROJET AU FUR ET A MESURE DE L'AVANCEE DU PROJET .....	197
1.1.1- L'implication plus forte des propriétaires.....	198
1.1.2- L'implication plus forte de la collectivité.....	199
1.1.2.1- Une nouvelle configuration d'acteur .....	200
1.1.2.2- Le fort intérêt porté à un scénario de vente .....	201
1.1.3- L'implication plus forte du groupe des maîtres d'œuvre.....	202
1.2- LES ACTEURS S'IMPLIQUENT PAR DES MOYENS ET POUR DES FINS DIFFERENTS .....	205
1.2.1- Des moyens différents pour s'impliquer dans le projet Marguerite .....	205
1.2.1.1- Les disparités entre les propriétaires de la SCI.....	205
1.2.1.2- Les disparités entre les acteurs de la collectivité .....	207

1.2.1.3- Les disparités au sein de la maîtrise d'œuvre dans les moyens mis en œuvre pour s'impliquer dans le projet .....	208
1.2.2- Des finalités différentes à donner au projet .....	210
1.2.2.1- Logique patrimoniale .....	210
1.2.2.2- Logique de cession – acquisition.....	212
1.3- L'EVOLUTION NON-LINEAIRE DE L'IMPLICATION DES ACTEURS	214
1.4- LES ACTEURS IMPLIQUES DANS LE PROJET MARGUERITE SONT PLUS NOMBREUX QUE DANS LES PROJETS DE CONCEPTION CLASSIQUE	219
1.5- L'IMPLICATION DES ACTEURS MENE A LA RECHERCHE D'UNE CONVERGENCE DE LEURS INTERETS	223
1.6- LA NATURE CONSUBSTANTIELLE DU LIEN ENTRE L'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS ET LEUR IMPLICATION DANS LE PROJET MARGUERITE	229
<b>CHAPITRE 2 - L'IMPACT DES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'EVOLUTION DE L'IMPLICATION DES ACTEURS .....</b>	<b>232</b>
2.1- PRENDRE EN COMPTE LES DIFFERENTES FACETTES DE L'IMPLICATION DES ACTEURS	233
2.2- FAVORISER LES ECHANGES ENTRE LES ACTEURS CONCERNES PAR LE PROJET	234
2.2.1- Identifier les acteurs pertinents et favoriser l'expression de leur point de vue.....	235
2.2.2- Articuler entre elles les expertises des différents acteurs .....	237
2.3- S'APPUYER SUR DES MATERIAUX FIABLES ET PERTINENTS	239
2.3.1- Une veille documentaire .....	240
2.3.2- Une démarche prospective (veille stratégique).....	241
2.4- CONSTRUIRE NOTRE LEGITIMITE	242
2.5- ADOPTER UNE APPROCHE COMPREHENSIVE A L'EGARD DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS (ECOUTE ACTIVE, DISPONIBILITE ET CONFIANCE)	245
2.6- S'ASSURER DU MAINTIEN D'UN RYTHME TOUT AU LONG DU PROJET	247
2.7- FAVORISER L'AUTONOMISATION DE LA MAITRISE D'OUVRAGE	249
<b>CHAPITRE 3 - DES PRECONISATIONS POUR UNE APPROCHE TRANSVERSALE DE L'ACCOMPAGNEMENT .....</b>	<b>251</b>
3.1- LA GESTION DES CONNAISSANCES : L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LES COMPETENCES DE L'ASSISTANT A LA MAITRISE D'OUVRAGE	251
3.1.1- L'apprentissage organisationnel .....	252
3.1.2- Les compétences de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage dans le projet Marguerite ...	256
3.2.1- Construire le réseau .....	265
3.2.2- Assurer une veille permanente.....	266
3.2.3- Co-construire le problème .....	267
3.2.4- Adopter une approche systémique de la gestion de projet.....	269
3.2.5- Traduire les langages, réguler les actions, favoriser le compromis .....	270
3.2.6- Favoriser la communication .....	272

3.2.7- Adopter une démarche réflexive et une distance compréhensive.....	273
<b>CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE .....</b>	<b>276</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>277</b>
1.1 LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET PRATIQUES	279
1.2 LES LIMITES ET LES VOIES FUTURES DE RECHERCHE	280
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>282</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>304</b>
<b>ANNEXE 1 – GUIDES D’ENTRETIEN.....</b>	<b>305</b>
<b>ANNEXE 2 – EXEMPLE DE RETRANSCRIPTION D’UN ENTRETIEN.....</b>	<b>311</b>
<b>ANNEXE 3 : FICHES DE SYNTHESE .....</b>	<b>328</b>
<b>ANNEXE 4 : TABLEAU D’ANALYSE STRATEGIQUE DES ACTEURS .....</b>	<b>334</b>
<b>ANNEXE 5 : TABLEAU D’ANALYSE DES TYPOLOGIES ET DES NIVEAUX D’IMPLICATION DES ACTEURS .....</b>	<b>336</b>
<b>ANNEXE 6 : TABLEAU DES TYPES DE RELATIONS NOUEES ENTRE LES ACTEURS .....</b>	<b>338</b>
<b>ANNEXE 7 : TABLEAU DES TYPES D’APPROPRIATION PAR LES ACTEURS DU PROJET.....</b>	<b>340</b>
<b>ANNEXE 8 : TABLEAU D’ANALYSE DES LIENS ENTRE IMPLICATION ET APPROPRIATION.....</b>	<b>342</b>
<b>INDEX DES SCHEMAS .....</b>	<b>344</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX.....</b>	<b>346</b>



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

La place que prend depuis quelques années la question urbaine amène à regarder le fonctionnement de la société au regard des profondes évolutions que connaissent les systèmes urbains et plus précisément, au regard du développement des villes dans lesquelles est aujourd'hui rassemblée la grande part de la population mondiale. Ainsi, sous toutes les latitudes la question urbaine est aujourd'hui porteuse d'enjeux forts.

Afin de nous approcher de cette « nouvelle question urbaine », nous nous sommes intéressée à sa plus petite échelle, autrement dit à celle du devenir architectural d'un site et de son intégration dans le système urbain à travers la recherche que nous avons menée au sein d'une société civile immobilière.

Cette immersion sur un terrain concret nous a conduite à nous impliquer dans le fonctionnement d'un ambitieux projet architectural. Selon l'Agence pour la prévention des désordres et l'amélioration de la qualité de la construction, « 80 % des désordres constatés résultent de dysfonctionnements lors des études de programmation et de conception. (...). Les risques de dysfonctionnements les plus couramment constatés le sont généralement du fait de consignes peu claires, de modifications successives et d'erreurs d'interprétations »<sup>1</sup>.

De plus, si aujourd'hui des dispositifs semblent rechercher l'amélioration de ces lieux de vie, les premières expérimentations révèlent déjà les premières limites de leurs ambitions, comme l'illustre l'extrait suivant :

*« Au cœur de Grenoble (...). Nous trouvons le premier écoquartier à voir le jour en France. En 2009, le ministère de l'environnement lui avait attribué le prix du meilleur écoquartier. Mais, trois ans à peine après l'arrivée de ses premiers habitants, un rapport met sérieusement en cause le bilan énergétique de cette cité modèle. (...) Les résultats sont très éloignés des ambitions énergétiques affichées par les concepteurs du projet.*

*L'enquête met en lumière des surconsommations de chauffage (...) et une mésestimation des besoins globaux en la matière (...). A-t-on placé la barre trop haute ? " Ces cibles sont réalistes ", estime Olivier Sidler, directeur d'Enertech. (...)." Nous avons compris pourquoi certaines choses n'ont pas marché et nous en avons tiré des enseignements qui valent de l'or ", ajoute-t-il. Défaut de qualification des entreprises du bâtiment qui emploient parfois à bas coût des ouvriers venus de l'étranger et insuffisamment formés ; sensibilisation insuffisante des promoteurs et des habitants à l'utilisation d'équipements jugés complexes...*

---

<sup>1</sup> Rivoire, J., (2010), « Pour des bâtiments durables : Guide outils de programmation », Editions du Certu. Broché. Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM).

*Pour expliquer ces écarts importants entre les besoins estimés et la réalité, concepteurs et exploitants du projet pointent globalement le fait que, en France, la culture du bâtiment basse consommation (BBC) n'a pas encore totalement intégré les esprits des acteurs de la chaîne. Ni les différentes étapes de la conception et de la gestion de ces logements, causant ainsi des malfaçons et des problèmes d'appropriation à tous les niveaux d'intervention »<sup>2</sup>.*

Ces difficultés et ces écarts importants constatés au regard des nouvelles ambitions urbanistiques et architecturales affichées illustrent une problématique bien réelle.

Notre recherche nous a amenée à comprendre ces dysfonctionnements de programmation et de conception « au cœur », de l'intérieur, comme « chercheur-acteur ».

Aujourd'hui, la gestion des projets architecturaux est au cœur de nombreux débats notamment à travers la question de la qualité des constructions, du cadre de vie qu'elles offrent et des enjeux liés à la consommation énergétique de ces espaces, tant d'un point de vue environnemental qu'économique, par exemple au regard des niveaux de consommation des ménages. La question de l'intégration entre projets architecturaux et logiques urbaines est également une question d'actualité forte, porteuse de nombreuses interrogations prospectives en matière de développement durable, c'est-à-dire sur les plans économiques, sociaux, sociétaux, culturels et écologiques. Ces débats ne sont pas récents et secouent fortement la société française car ils interrogent, en arrière-plan, les conditions de vie et les conditions de travail des personnes et des communautés qui vivent dans ces bâtiments et quartiers.

Ainsi, l'amélioration des modes de gestion de ces projets renvoie aux modalités de prise en compte de ces dysfonctionnements par les acteurs qui interviennent tout au long des processus concernés.

Le sujet du dysfonctionnement dans la production architecturale, s'il n'est pas récent reste encore pour l'heure une problématique encore posée que les intervenants ont du mal à résoudre.

A une époque où les dispositifs et les réglementations sont de plus en plus nombreux, amenant avec eux la multiplication du nombre d'intervenants, ce sujet demeure complexe et enclin à de nouvelles difficultés.

Alors que faire ? Comment intervenir pour aider les acteurs des projets architecturaux à surmonter ces difficultés ? Autrement dit comment les accompagner sur cette problématique ?

---

<sup>2</sup> « A Grenoble les ratés du premier éco-quartier français ». Le Monde du 10 novembre 2011.

A l'évidence, il n'existe pas de recettes toutes faites. Ce travail a l'ambition de présenter notre réflexion sur les modalités d'accompagnement favorisant l'implication des acteurs et s'intéressant à leur mode de prise en compte de cette problématique.

## **PARTIE LIMINAIRE - DE LA PROBLÉMATIQUE À LA MÉTHODOLOGIE : UN CHEMINEMENT SCIENTIFIQUE**

---

*« Rien ne va de soi, Rien n'est donné, Tout est construit »*

*Gaston Bachelard*

## INTRODUCTION DE LA PARTIE LIMINAIRE

Cette première partie que nous nommons partie « liminaire » a pour objet de présenter le sujet sur lequel nous avons porté notre intérêt afin d'explicitier le positionnement que nous avons adopté dans ce travail. Pour cela nous allons retracer le cheminement qui a été le nôtre durant trois années de recherche et plus spécifiquement les choix méthodologiques que nous avons effectués.

Nous allons retracer notre cheminement en deux temps :

Dans une première section, intitulée *Une problématique issue du terrain*, nous exposerons les principaux ancrages de ce travail, les constats et les enjeux que le sujet soulève, pour approfondir notre problématique dont émane notre question de recherche.

Ensuite une deuxième section, intitulée *La méthodologie et l'architecture de la recherche*, sera consacrée à l'exposition de notre démarche de recherche et aux fondements méthodologiques de notre cheminement construit selon une logique abductive, marquée par l'alternance de phases d'analyse de la littérature et de confrontations au terrain.

## 1. UNE PROBLÉMATIQUE ISSUE DU TERRAIN

Le constat peut être fait qu'un certain nombre de dysfonctionnements observés dans le déroulement des projets architecturaux ne sont pas sans conséquence sur la réalisation du projet lui-même et au final sur le résultat effectivement produit.

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction générale, les désordres constatés dans les bâtiments et les réalisations urbanistiques, résultent souvent de dysfonctionnements observés durant les phases amont du projet (dites phases de programmation et de conception)<sup>3</sup>. Très concrètement, ces dysfonctionnements peuvent impacter de façon négative la sphère économique et juridique, la sphère environnementale et la sphère sociale. A titre d'exemples :

L'impact économique se traduit d'une part par les coûts directs et indirects dus au rallongement des délais et de la durée des chantiers et d'autre part par les coûts non maîtrisés des phases d'exploitation et d'usage.

Les retombées juridiques renvoient, quant à elles, aux responsabilités des différents professionnels impliqués dans ces projets et aux sanctions qu'ils encourent en cas de malfaçons ou de non-respect réglementaire.

Les conséquences sur l'environnement, liées à la non prise en compte des aspects énergétiques, urbains et plus largement territoriaux, conduisent à des bâtis macrophages en énergie et déconnectés des besoins du territoire.

L'impact humain et plus largement social se visualise par exemple sous la forme d'une détérioration des conditions de travail des acteurs de la maîtrise d'œuvre. En effet, comme l'explique Carli (2009)<sup>4</sup>, ces personnes se retrouvent avec une charge de travail accrue qui va de pair avec une responsabilisation croissante et une baisse de rémunération. Plus largement, les pratiques des utilisateurs (habitants, professionnels...), actuels et futurs, de ces ouvrages, peuvent se retrouver fortement dégradées.

---

<sup>3</sup> Rivoire, J., (2010), « Pour des bâtiments durables : Guide outils de programmation », Editions du Certu. Broché. Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM).

<sup>4</sup> « Pour une juste rémunération de la maîtrise d'œuvre », Carli Lionel, vice-président du Conseil national de l'ordre des architectes (CNOA). Le Moniteur le 17 novembre 2009.

Ces aspects sont relativement connus et un certain nombre de dispositifs (Loi Grenelle, RT 2012...) visant à pallier ces dysfonctionnements sont mis en place par les responsables politiques. Nous voyons même une nouvelle fonction émerger, pour prendre en compte ces aspects dès les phases amont des projets, celle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Cependant, si cela participe d'une volonté d'amélioration, force est de constater que la mise en œuvre de ces dispositifs, même s'ils sont soutenus par les acteurs concernés (maître d'ouvrage, maître d'œuvre, entreprise), ne va pas de soi<sup>5</sup>.

Au regard de ces réflexions, les enjeux sont clairs et fondent notre intérêt pour le fonctionnement des projets architecturaux.

## **1.1 LA PROBLEMATIQUE ET LA QUESTION DE RECHERCHE**

---

Notre sujet de recherche s'intéresse ainsi à la gestion des projets architecturaux. Plus particulièrement, notre question part du constat fait à l'instant que la faible qualité de la construction ou des réalisations urbanistiques résulte de dysfonctionnements durant les phases amont du projet (dites phases de programmation et de conception). Autrement dit, la gestion des projets architecturaux telle qu'elle est envisagée et pratiquée aujourd'hui pose question.

Les raisons avancées pour expliquer ces difficultés sont généralement liées à des consignes peu claires, des modifications successives, des erreurs d'interprétation entre différents intervenants<sup>6</sup> et à un manque de dialogue entre l'ensemble des acteurs concernés.

De ces constatations de terrain peuvent être tirées plusieurs réflexions permettant de mieux comprendre les raisons fondamentales des limites que connaissent l'efficacité et l'efficience de la gestion des projets architecturaux. L'hypothèse centrale que nous faisons est que la question relève d'une problématique plus large relative au manque d'implication des acteurs dans le projet architectural.

Cela nous amène donc à nous intéresser à l'intérêt que ces acteurs ont à s'impliquer dans le projet, à ce qu'ils y échangent, à ce qu'ils s'approprient, à ce qu'ils en attendent et aux représentations qu'ils se construisent, notamment dans ces dynamiques de coopération et d'échanges. L'évolution

---

<sup>5</sup> Observatoire des bâtiments durables. Les bonnes pratiques du développement durable dans le bâtiment en France. Ministère du logement et de la ville, (2008).

<sup>6</sup> Rivoire, J., (2010), « Pour des bâtiments durables : Guide outils de programmation », Editions du Certu. Broché. Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM).

de l'implication des acteurs dans le projet architectural est donc centrale dans notre questionnement.

A ce titre, l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage, donc la fonction d'assistant à la maîtrise d'ouvrage, revêt un caractère primordial pour créer les conditions favorables à l'implication des acteurs et leur faciliter la prise de décisions pertinentes dans la gestion de leurs projets architecturaux.

Il est ainsi légitime de formuler notre question de recherche de la façon suivante :

***Quelles modalités d'accompagnement l'assistance à la maîtrise d'ouvrage peut-elle mettre en œuvre pour favoriser une prise de décisions pertinentes par la maîtrise d'ouvrage, dans le cadre d'un projet de reconversion architecturale ?***

## **1.2 LE CHEMINEMENT DE LA REFLEXION**

---

En partant de cette question de recherche, le cheminement qui a été le nôtre a démarré dans un contexte particulier. Tout d'abord, notre réflexion a vu le jour à partir d'un terrain spécifique. En effet, compte-tenu de notre positionnement dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la REcherche<sup>7</sup> au titre de laquelle nous avons été accueillie au sein d'une société de propriétaires immobiliers, nous avons pu prétendre à un positionnement au cœur de leur projet de reconversion, en complète immersion. Ainsi, ce positionnement nous a permis d'expérimenter une forme d'accompagnement, à partir d'une demande qui a porté sur une mission d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, dans le cadre d'un projet de reconversion visant un projet architectural.

Partant ainsi en premier lieu du terrain, nous avons considéré notre recherche comme une recherche-action, de nature qualitative et abductive, ce dernier aspect nous conduisant à questionner la littérature scientifique et professionnelle pour définir et approfondir les principaux concepts qui structurent notre question de recherche. A travers la littérature, nous nous sommes intéressée à mettre en évidence et à comprendre les raisons qui font que la gestion de projet et plus particulièrement la gestion des projets architecturaux, malgré une propension à tendre vers des

---

<sup>7</sup> Appelée également CIFRE, autrement dit en tant que salariée d'une entreprise que nous accompagnons, dans le cadre d'un dispositif de formation alternant entre un positionnement en tant qu'assistante à maîtrise d'ouvrage et un positionnement en tant que chercheur.

approches moins cloisonnées et collectives, rencontre encore bien des limites sur ces aspects. Interroger la littérature nous a ainsi permis d’appréhender les apports ainsi que les limites des principaux concepts que nous mobilisons au cœur de notre question de recherche.

Parallèlement, la confrontation terrain-théorie nous a amenée à affiner progressivement notre question de recherche et à envisager la problématique relative aux dysfonctionnements durant les phases amont de gestion de projets architecturaux sous l’angle de l’implication des acteurs. Plus précisément, le déroulement concret des projets en matière architecturale, généralement fondé sur une approche cloisonnée, rend difficile à ce jour, voire impossible, le dialogue entre les différents acteurs qui interviennent.

Nous en avons conclu que l’accompagnement réalisé auprès de la maîtrise d’ouvrage devrait s’appuyer sur les conditions à mettre en œuvre pour favoriser l’implication des acteurs et s’intéresser à l’appropriation que ceux-ci se font du projet architectural. Ainsi, ayant expérimenté cette approche, nous avons inscrit notre rôle en tant qu’assistante à la maîtrise d’ouvrage au cœur de notre recherche, ce qui nous a amenée plus largement à orienter notre intervention vers l’apprentissage organisationnel et le développement de compétences transversales.

Selon un tel cheminement et la dynamique que suppose une recherche-action, qui plus est sur un cas unique, nous avons pu construire une véritable stratégie d’accès au phénomène d’accompagnement. En effet, la recherche-action nous a permis, par une immersion forte du chercheur et sur une période longue de trois ans sur le projet architectural, de mettre en œuvre des modalités d’accompagnement qualitatives devant favoriser les conditions d’implication des acteurs par la prise en compte de leurs représentations, la nature de ce qu’ils échangent et de leur appropriation du projet compte-tenu de ce qu’ils pensent être leurs besoins et intérêts respectifs.

## 2. LA MÉTHODOLOGIE ET L'ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE

Comme nous venons de le souligner, nous nous situons dans le cadre d'une recherche-action. Selon Hlady Rispal (2002)<sup>8</sup> reprenant la définition proposée par Lewin (1947)<sup>9</sup>, la recherche-action est envisagée comme le résultat « *de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche* ». Ainsi, la recherche-action répond à un double intérêt : profiter aux opérationnels d'un terrain concret tout en profitant au développement de la recherche. A ce propos, comme le souligne Wacheux (1996, p. 118)<sup>10</sup> « *la méthode se justifie lorsqu'on peut concilier une volonté de connaissance et une exigence de transformation* ». Cela amène le chercheur à devoir relever deux défis :

- Produire des connaissances en s'appuyant sur un processus de recherche scientifique et rigoureux.
- Intervenir de manière opérationnelle au sein d'une organisation à laquelle il doit apporter une expertise répondant à une commande.

Toutefois, à l'instar de David (2000)<sup>11</sup>, nous considérons que la recherche-intervention (au sens de recherche-action) soulève un certain nombre de risques quant à la garantie d'éthique et de validité méthodologique et épistémologique de la recherche. Ainsi, cela oblige à prendre un certain nombre de précautions méthodologiques afin que la position qu'occupe le chercheur dans l'organisation ne vienne pas « contaminer » la recherche, pour reprendre la formule de Bonnet (1987)<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Hlady Rispal, M., (2002), « La méthode des cas, Application à la recherche en gestion », Col. Perspectives Marketing, Bruxelles, de Boeck Université.

<sup>9</sup> Lewin, K., (1947), « Frontiers in group dynamics », Human Relations, vol. 1, pp. 5-41, in Hlady Rispal, M., (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Col. Perspectives Marketing, Bruxelles, de Boeck Université, pp. 69-70.

<sup>10</sup> Wacheux, F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Collection Gestion, Ed Economica, p. 118.

<sup>11</sup> David, A., (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », in *Les nouvelles fondations en sciences de gestion, Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, (coord. par) A. David, A. Hatchuel, R. Laufer, Vuibert, Fnege, pp. 193-213.

<sup>12</sup> Bonnet, M., (1987), « Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel », Thèse de doctorat, Univ. Lyon 2.

## 2.1 UNE RECHERCHE-ACTION FOCALISEE SUR L'ETUDE DE CAS UNIQUE

---

Notons que l'étude de cas se caractérise par une démarche diachronique qui comme le souligne Hlady Rispal (2002, p. 80)<sup>13</sup> « *détermine un lieu* (le terrain étudié, autrement dit le projet de reconversion architecturale) *et observe un thème spécifique* (les modalités de prise en compte des conditions d'implication des acteurs dans l'accompagnement) *tel qu'il se manifeste dans le temps* ». Rappelons que la démarche diachronique permet de relier les faits.

Enfin, l'autre intérêt pour nous, et non des moindres, de mener une étude de cas selon une approche qualitative, réside dans le fait de pouvoir comprendre un phénomène à la lumière du contexte dans lequel il se situe puisque, comme le rappelle encore Hlady Rispal (2002, p. 62)<sup>14</sup> « *l'objectif est de saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence. Ces études affirment que le comportement humain et organisationnel ne peut se comprendre et s'expliquer qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions* ». Ainsi, en fondant notre dispositif de recherche sur une telle approche nous pouvons être mesure d'appréhender la complexité du phénomène d'implication des acteurs et d'analyser les conditions de leur implication dans le projet de reconversion architecturale. De ce fait, l'étude de cas du projet sur lequel nous sommes intervenue nous invite, à l'instar de ce que précise Van de Ven (1992)<sup>15</sup>, à décrire et à analyser l'évolution du processus d'implication dans le temps.

Si l'étude de cas unique présente pour nous un fort intérêt il convient par ailleurs de relever les débats qu'elle suscite chez les chercheurs-gestionnaires qui l'opposent à l'étude de cas multi-sites. A ce propos, comme le suggère Hlady Rispal (2002, p. 79)<sup>16</sup> « *les tenants de l'étude de cas multi-sites reprochent (...) l'absence de potentiel de généralisation qui en résulte (de l'étude de cas unique), ceux des études de cas uniques, la tendance à une investigation en surface des études de cas multi-sites* ». Toutefois, à cet argument peut être opposé celui de March et al., (1991)<sup>17</sup> qui considèrent que les organisations peuvent tirer d'un seul événement des enseignements et des réflexions pertinentes pouvant être généralisables à d'autres événements.

---

<sup>13</sup> Hlady Rispal, M., (2002), La méthode des cas. Application à la recherche en gestion. Perspectives Marketing, p. 80.

<sup>14</sup> *Op.cit.*, Hlady Rispal, M., p. 62.

<sup>15</sup> Van de Ven, A., (1992), « Suggesting for Study Strategy Process: A Research Note », Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 169-188.

<sup>16</sup> *Op.cit.*, Hlady Rispal, M., p. 79.

<sup>17</sup> March, J., Sproull L., Tamuz, M., (1991), « Learning from samples of one or fewer », Organization Science, Vol. 2, n°1, pp. 1-13.

Si le matériau fourni par le terrain de la recherche se caractérise, dans notre cas, par le fait que les données recueillies proviennent d'une étude de cas, nous avons considéré l'intérêt de l'approche qualitative. En effet, celle-ci est, selon nous, d'autant plus adaptée qu'elle offre les outils nécessaires à un recueil de données progressif, étendu dans le temps et donc au plus près du terrain. Ainsi, l'approche qualitative couplée à l'étude de cas nous a paru correspondre à la manière la plus adaptée pour appréhender la particularité des phénomènes qui nous intéressent.

Toutefois et pour ce faire, nous considérons que la qualité de l'appréhension du processus d'implication des acteurs passe par la multiplication des données recueillies et la déconstruction des variables pertinentes pour prétendre comprendre le processus d'implication des acteurs. La multiplication des données nous a amenée, en partie, à nous intéresser à l'approche systémique pour recueillir et analyser l'ensemble du matériau accessible sur le terrain. En effet, comme le présente Hlady Rispal (2002, 65)<sup>18</sup>, l'approche systémique favorise l'appréhension d'un « ensemble d'interaction donnant un sens à une action qui s'insère en son sein (P. Watzlawick, 1988<sup>19</sup>). Une attention toute particulière est portée sur la forme des échanges qui se nouent entre les acteurs observés. L'analyste cherche d'une part à reconnaître le système que forment les échanges et, d'autre part, à expliciter les règles de comportement qui sont à l'origine du système et qui le gouvernent ».

Ces caractéristiques nous ont parallèlement obligée à rechercher des principes garantissant la pertinence, compte-tenu de la grande diversité du matériau issu du terrain émergeant en continue et qui plus est sur une longue période de trois ans.

Pour ce faire, nous avons recueilli les données selon un principe de « multiangulation » qui correspond à une forme de classement permettant le recueil de données de différentes natures (écrite, orale, visuelle) ainsi que le recueil de données de même nature mais obtenues à partir d'outils distincts (entretiens, observations, documents). Cela nous a aidée, comme le préconise Hlady Rispal (2002, p. 117)<sup>20</sup> à « conduire un recueil de données diversifié dans un même laps de temps. Le chercheur doit alors solliciter plusieurs avis et interprétations d'acteurs sur le même phénomène, observer les faits, les lieux, examiner les différentes sources écrites (comptes rendus de réunions, documents financiers, articles de presse, etc.). Il fait alors appel à des méthodes de collecte distinctes (entretiens, observations analyses documentaires, etc.) ». Le principe de « multiangulation » que nous avons adopté a ainsi contribué d'une part à nuancer des données

---

<sup>18</sup> *Op.cit.*, Hlady Rispal, M., p. 65.

<sup>19</sup> Watzlawick, P., (1988), « L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme », Seuil, Paris.

<sup>20</sup> *Op.cit.*, Hlady Rispal, M., p. 117.

brutes obtenues, en réduisant nos « excès d'interprétation » et, d'autre part, à appréhender la nature des liens et des écarts entre les données.

## 2.2 UNE RECHERCHE « CONSTRUCTIVISTE »

---

L'épistémologie consiste à l'étude des connaissances et a pour objet l'étude des sciences. Nous précisons qu'elle a pour objet l'étude des connaissances scientifiques et en particulier de leur statut. Comme le soulignent Girod-Séville et Perret (1999)<sup>21</sup> « *tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explicitation de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable* ». Ainsi, la réflexion épistémologique devrait être consubstantielle à toute recherche comme le stipule Martinet (1990)<sup>22</sup>.

Plus précisément, notre réflexion épistémologique à l'égard de notre recherche, s'inscrit dans le paradigme constructiviste qui s'appuie sur des courants caractérisés par leur pluridisciplinarité. Il nous semble souhaitable de souligner trois principes majeurs qui fondent le paradigme constructiviste :

- **Le rejet de présupposés ontologiques**, dans la mesure où la science ne peut accéder au réel mais seulement aux représentations du réel que s'en font les individus (Watzlawick, 1988)<sup>23</sup>.
- **La co-construction des problèmes** qui correspond à la logique abductive que nous avons adoptée pour la recherche. A l'instar de Charreire et Huault (2001 p. 5)<sup>24</sup>, nous considérons que « *la co-construction des problèmes avec les acteurs (...), les itérations permanentes entre théorie et terrain est une démarche plus articulative qu'accumulative* ».

---

<sup>21</sup> Girod-Séville, M., Perret, V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in *Méthodes de recherche en management*, RA. Thiétart et Coll, Dunod, Paris, p. 13.

<sup>22</sup> Martinet, A-C, (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », in A.C. Martinet (Coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.

<sup>23</sup> *Op.cit.*, Watzlawick.

<sup>24</sup> Charreire, S., Huault, I., (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat ».

- **La forte visée pragmatique** qui renvoie d'une part à l'aide à la construction des problèmes auprès des acteurs et d'autre part, par l'apprentissage mutuel entre le chercheur et les praticiens. Comme le résumait à ce propos David et al., (2001)<sup>25</sup> « *la représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisations suppose que l'on puisse aussi inventer des possibles (...). Les sciences de gestion auraient donc vocation à analyser et concevoir des dispositifs de pilotage de l'action organisée* ».

Au regard des principes fondateurs de l'épistémologie constructiviste à l'instant évoqués, nous pouvons avancer que le présent travail s'inscrit dans un paradigme proche du constructivisme.

En effet, concernant le premier principe, nous adoptons celui-ci par l'approche que nous avons des « représentations » non seulement dans leur définition mais aussi dans la façon de les appréhender car elles nous permettent d'approfondir les conditions d'implication des acteurs.

Les deux autres principes évoqués ci-dessus concernent la relation du chercheur à son objet de recherche. Cette réflexion renvoie aux interactions se produisant sur le terrain de la recherche et à la valorisation « au fil de l'eau » des retombées pragmatiques de la recherche.

---

<sup>25</sup> David, A., Hatchuel, A., Laferrière, R., (2001), « Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Eléments d'épistémologie et de la recherche en management », Paris, Ed. Vuibert, Coll. FNEGE, pp. 83-100.

## CONCLUSION DE LA PARTIE LIMINAIRE

Après cette réflexion sur la genèse de notre travail, nous nous proposons de restituer dans ce document la prise de recul qui est la nôtre aujourd'hui. Pour ce faire, nous respecterons le plan suivant :

**Partie Liminaire**-De la problématique à la méthodologie : un cheminement scientifique

**Première partie**-La gestion de projet architectural : l'accompagnement pour favoriser l'implication des acteurs

- *Chapitre 1.* Qu'est-ce que le projet ?
- *Chapitre 2.* La conception de projets architecturaux
- *Chapitre 3.* L'accompagnement dans un projet architectural
- *Chapitre 4.* L'implication des acteurs dans un projet

**Deuxième partie**-Une expérience d'accompagnement en tant qu'assistante à la maîtrise d'ouvrage dans un projet de reconversion architecturale

- *Chapitre 1.* Le contexte général des marchés fonciers et immobiliers
- *Chapitre 2.* Le projet de reconversion Marguerite
- *Chapitre 3.* La démarche méthodologique du terrain
- *Chapitre 4.* Les précautions méthodologiques

**Troisième partie**-Mieux accompagner : du terrain aux préconisations

- *Chapitre 1.* L'analyse des résultats- L'évolution de l'implication des acteurs

- *Chapitre 2.* L'impact des modalités d'accompagnement dans l'évolution de l'implication des acteurs
- *Chapitre 3.* Des préconisations pour une approche transversale de l'accompagnement

**Partie 1 - LA GESTION DE PROJET ARCHITECTURAL:  
L'ACCOMPAGNEMENT POUR FAVORISER L'IMPLICATION DES  
ACTEURS**

---

*« Le projet est le brouillon de l'avenir. Parfois, il faut à l'avenir des centaines de brouillons »*

Jules Renard

## INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Dans cette première partie, notre objectif consiste à mettre en évidence le constat, selon lequel la gestion des projets architecturaux est globalement assez peu efficace et efficiente malgré des réglementations de plus en plus importantes et une multiplicité d'intervenants.

Partant de là, nous avons souhaité approfondir ce constat et en chercher les raisons. Pour ce faire, nous nous sommes intéressée aux principaux concepts qui structurent notre question de recherche, émanant de cette problématique, au travers des quatre chapitres suivants :

Dans le premier chapitre appelé *Qu'est-ce que le projet ?*, nous proposons de définir la notion de projet, ses principales caractéristiques, ses évolutions et les principaux aspects de sa complexité.

Dans le deuxième chapitre intitulé *La conception des projets architecturaux*, nous comparons la notion de projet architectural selon l'approche dite « classique » et l'approche plus « novatrice », en mettant en lumière, au regard de chacune, le positionnement des acteurs et le déroulement du projet.

Le troisième chapitre, *L'accompagnement dans un projet architectural*, a pour objet de définir l'accompagnement et plus précisément l'accompagnement qui s'exerce dans le cadre des projets architecturaux, en se référant aux fonctions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et ce qu'elles recouvrent, en termes de positionnement vis-à-vis des acteurs intervenants et du déroulement du projet.

Dans le quatrième chapitre intitulé *L'implication des acteurs dans un projet*, nous nous appuyons sur les différents types d'approches de positionnement des acteurs que nous aurons mis en évidence pour reconsidérer l'accompagnement des démarches de gestion de projets architecturaux au regard des évolutions qui se dessinent aujourd'hui. Dans cette perspective nous proposons une

approche favorisant l'implication des acteurs dans le projet et sur laquelle nous nous appuyons pour envisager une autre forme d'accompagnement.

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QUE LE PROJET ?

De nos jours, le terme « projet » est fréquemment utilisé dans des domaines variés ; nous avons donc souhaité le définir. Dans un premier temps, nous sommes remontée à ses origines puis, nous avons recherché les utilisations qui sont faites de ce terme dans la vie quotidienne et dans la presse, afin d'en souligner la diversité et de relever la récurrence avec laquelle le terme est employé. Dans un deuxième temps, nous avons cherché à approfondir le sens qui lui est donné plus particulièrement dans le fonctionnement des organisations. Dans un troisième et dernier temps, nous avons recherché les éléments par lesquels le terme « projet » est à relier avec la notion d'action collective.

### 1.1- LES ORIGINES ET LES REPERES DU CONCEPT DE « PROJET »

---

Nous nous sommes dans un premier temps intéresser aux origines du terme « projet » afin de repérer la manière dont il a été employé au fil du temps et des époques.

Si nous recherchons l'origine de l'apparition du terme « projet », il ressort que depuis qu'il y a eu des entreprises humaines le projet a toujours existé. Comme le soulignent Giard et Midler (1996)<sup>26</sup> « l'idée de projet est aussi vieille que l'activité humaine ».

Toutefois, le travail de Boutinet (2008)<sup>27</sup> permet d'amener des éléments plus précis sur les repères historiques qui semblent à l'origine de l'emploi de ce terme. Ainsi, selon Boutinet (2008, p. 14)<sup>28</sup> le terme apparaît de manière régulière durant le XV<sup>ème</sup> siècle en prenant deux formes : le *pourjet* et le *project*. Si nous reprenons l'étymologie de ces deux formes, Boutinet (2008, p. 14)<sup>29</sup> rappelle qu'en vieux français « *pourjet ou project désigne des éléments architecturaux jetés en avant : notamment des balcons sur une façade ou des échelas devant une maison. Il revêt donc une signification essentiellement spatiale de « jeté en avant »* ».

---

<sup>26</sup> Giard, V., Midler, C., (1996), « Management et gestion de projet : bilan et perspectives », *Cahier de recherche, Geogor*.

<sup>27</sup> Boutinet, J.-P., (2008), *L'anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, Paris.

<sup>28</sup> *Op. cit.*, Boutinet, J.-P., p. 14.

<sup>29</sup> *Ibid.*

A cette époque, le terme semble donc essentiellement renvoyer à une dimension spatiale et située car signifiant « *jeter en avant* ». C'est progressivement que ce terme va revêtir une dimension temporelle. Selon Boutinet (2008)<sup>30</sup>, cette évolution a été influencée par les changements qu'a connus le monde de l'architecture, auquel il s'appliquait généralement. Ainsi, avec notamment la séparation entre les actes de réflexion/conception et de mise en œuvre/réalisation qui voit le jour, le terme projet va renvoyer à différentes temporalités d'une activité. En effet, comme le rappelle Boutinet (2008, p. 19)<sup>31</sup> « *l'histoire du concept de projet à travers le recours à l'architecture fait apparaître l'importance de la dimension spatiale dans tout essai d'anticipation ; elle pose par ailleurs les rudiments de ce que peut être l'articulation entre conception et réalisation* ».

L'étymologie du terme « projet » est constituée du préfixe « *pro* » signifiant « *qui précède dans le temps, qui se produit avant* » et du radical « *jacere* » signifiant « *jeter* ».

Ainsi, le terme a peu à peu pris le sens qui lui est actuellement donné en désignant deux dimensions différentes selon qu'il relève plutôt d'une idée abstraite (issue d'un processus de réflexion relatif à une incertitude quant à sa mise en œuvre) ou d'une mise en œuvre concrète (issue d'un processus de modification, de conception ou d'une planification).

Dans tous les cas, le projet incarne selon ces dimensions une figure parmi d'autres des conduites d'anticipation.

Au vu de l'origine du concept « projet », nous nous proposons de voir l'utilisation plus actuelle qui en est faite de nos jours.

### 1.1.1- LE PROJET, UN CONCEPT OMNIPRÉSENT

---

A titre d'exemple, si nous recherchons le terme « projet » sur le site internet du Monde et de Libération, nous trouvons environ cinq cents éléments dans lesquels le terme « projet » figure seulement pour le seul mois de décembre 2009. Nous pouvons citer quelques exemples relevés courant 2009 qui nous permettent de progresser dans notre réflexion :

---

<sup>30</sup> *Op.cit.*, Boutinet, J.-P.

<sup>31</sup> *Op.cit.*, Boutinet, J.-P., p. 19.

« Le maire de Bordeaux, Alain Juppé, a dévoilé, lundi 2 mars, le deuxième acte de son projet urbain. L'évolution de la forme, de l'image et de l'usage de Bordeaux a été le pari de la ville et l'obsession de son maire actuel, Alain Juppé (UMP) », Le Monde, le 4 Mars 2009.

« Le rejet du projet de loi Création et Internet par l'Assemblée nationale, jeudi 9 avril, a déclenché une vague de joie sur les bancs des députés de gauche », Le Monde, le 9 Avril 2009.

« Le projet de réforme du statut de La Poste "*n'est ni abandonné ni reporté*", a déclaré, mercredi 6 mai, le secrétaire d'Etat à l'industrie, Luc Chatel, après l'annonce la veille que l'examen au Parlement du projet de loi était repoussé après l'été », Le Monde, le 6 Mai 2009.

« Les groupes français EDF et GDF s'approprient à entrer dans les deux grands projets de gazoduc pilotés par Gazprom. Le premier ministre russe, Vladimir Poutine, est en passe de réaliser un coup de maître sur le front de la diplomatie énergétique : associer tous les pays européens et leurs... », Le Monde, le 26 novembre 2009.

« Des salariés de l'usine Continental de Sarreguemines (Moselle) ont lancé un mouvement de grève, vendredi 27 novembre, pour protester contre un projet de réorganisation de la production dans ce site de fabrication de pneumatiques », Le Monde, le 1er décembre 2009.

« Une vague de suicides largement médiatisée a mis en lumière le malaise des Français au travail. Longtemps le travail a été valorisé par toutes les sensibilités politiques comme étant au cœur des projets de société ». Libération, le 18 Décembre 2009.

Par l'emploi de ce terme sont ainsi mentionnés des projets de formes très variées. Il est ainsi question de projet économique, de projet de loi, de réforme, de projet de réorganisation, de projet urbain ou encore des projets individuels propres à tout un chacun, d'une nature plus existentielle.

A ce titre, Boutinet (2008, p. 114)<sup>32</sup> a développé une classification des différents types de projet, comme le montre le tableau ci-dessous :

---

<sup>32</sup> *Op.cit.*, Boutinet, J.-P., p. 114.

<b>A. Situations existentielles à projet</b> <b>(le projet aux différents âges de la vie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet adolescent d'orientation et d'insertion</li> <li>• Projet d'orientation scolaire</li> <li>• Projet d'insertion professionnelle</li> <li>• Projet de vie</li> <li>- Le projet vocationnel de l'adulte</li> <li>• Projet personnel</li> <li>• Projet vocationnel de l'emploi, de compétence, de mobilité</li> <li>• Projet latéral</li> <li>- Le projet de retraite</li> <li>• Projet de retraitement</li> <li>• Projet de retrait</li> </ul>
<b>B. Activités à projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de formation</li> <li>- Projet de soin</li> <li>- Projet d'aménagement</li> <li>- Projet de développement</li> <li>- Projet de recherche</li> </ul>
<b>C. Objets à projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de loi</li> <li>- Projet d'édifice</li> <li>- Projet de dispositif technique</li> </ul>
<b>D. Organisations à projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de référence (projet éducatif, thérapeutique...)</li> <li>- Projet expérimental participatif</li> <li>• Projet d'entreprise</li> <li>• Gestion par projet</li> <li>- Projet hybride (projet d'un parti politique)</li> </ul>
<b>E. Projet de société</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet réformiste</li> <li>- Projet révolutionnaire</li> <li>- Projet autogestionnaire</li> <li>- Projet alternatif</li> </ul>

Tableau 1 : Taxonomie des projets rencontrés dans les situations quotidiennes de l'existence d'après Boutinet (2008, p. 114)<sup>33</sup>.

Ce tableau nous a permis de faire l'inventaire de la variété des types de projet et de comprendre ainsi l'étendue de l'emploi qui en est fait dans les différentes situations de l'existence. Cette classification nous a permise de relever l'existence de deux types de projet : le projet individuel (les situations existentielles à projet) et le projet collectif (activités à projet, objets à projet, organisations à projet et projet de société).

Il convient à présent d'approfondir le sens que prend le terme projet.

### 1.1.2- UN TERME POLYSÉMIQUE

Dans le langage courant, le dictionnaire<sup>34</sup> nous dévoile que le projet signifie tantôt « *un état que l'on pense atteindre* » par le fait de se projeter, donc une intention (un avenir possible), tantôt une planification consistant à organiser une idée, ou encore la simple ébauche d'une idée, le premier

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> Dictionnaire Le Nouveau Petit Robert, (1996), p. 1795.

pas d'un travail. De cette première définition qu'en donne le langage courant, nous pouvons d'ores et déjà convenir du caractère plutôt flou et abstrait auquel renvoie le terme « projet ».

Outre cette définition, la recherche anthropologique de Boutinet (2008)<sup>35</sup> à l'égard du projet, nous permet de constater que les conduites à projet sont devenues aujourd'hui l'une des modalités d'action principales des sociétés « post-modernes ». Cela s'explique par le fait que le projet offre des potentialités d'action et des nouvelles modalités de fonctionnement particulièrement adaptées aux environnements marqués par l'incertitude et l'éphémère.

En effet, comme le souligne Boutinet (2008)<sup>36</sup> « *aujourd'hui la notion de projet s'applique également à toutes les actions inhabituelles et uniques qui vont transformer durablement l'entreprise, comme la création d'un nouveau produit, la modification de l'organisation, la construction de nouveaux moyens de production ou encore l'organisation d'un événement important* ».

Nous en retenons que le terme projet se caractérise par le fait qu'il fait référence à une action temporaire et unique.

Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant de constater qu'une multitude de situations de la vie courante et du monde professionnel se réclament du « projet ». En ce qui concerne cette variété de définition, le travail de Boutinet (2008)<sup>37</sup>, que nous avons exposé précédemment, apparaît central et particulièrement riche pour rappeler cette multitude de sens que recouvre un même terme. Ainsi, si le projet se retrouve de manière omniprésente dans des domaines extrêmement variés de la vie quotidienne et professionnelle c'est parce que comme le rappelle Boutinet (2008, p. 6)<sup>38</sup>, il est « *une figure emblématique de notre modernité* ».

Par ailleurs, à partir des définitions qu'en donne le dictionnaire, nous repérons que le terme « projet » renvoie à deux dimensions. En effet, quand il est question d'une part, d'un état à atteindre, nous voyons bien qu'il s'agit d'envisager le projet sous l'angle du résultat ; d'autre part ; quand il est question d'une planification où de l'ébauche d'une idée amenée à se construire dans le temps, nous considérons qu'il s'agit d'envisager le projet en tant que processus.

Il convient donc, dès à présent, de considérer le terme « projet » de manière plus approfondie et de l'explicitier pour l'emploi que nous serons amenée à en faire, car comme l'expose Bourdieu (1982,

---

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> *Ibid.*

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> *Op. cit.*, Boutinet, J.-P., (2008), p. 6.

p. 14)<sup>39</sup> « un mot n'est jamais enfermé dans une traduction unique, universelle et les significations attachées sont le fruit d'habitus linguistiques propres à des groupes sociaux ».

A travers le travail qu'il propose, Boutinet (2008, p. 67)<sup>40</sup> permet ainsi une première définition du sens qui peut être retenu du terme « projet ». Il considère qu'il s'agit d'une « *anticipation opératoire partiellement déterminée* » de type flou.

Dans cette lignée, nous souhaitons articuler à cette définition celle proposée par Bréchet et Desreumaux (2006, p. 4)<sup>41</sup>, pour qui le projet est la tentative de donner du sens et de mettre en place une action dans une dynamique anticipatoire de l'environnement.

Le projet est un concept omniprésent, inscrit dans le langage courant, qui revêt des sens plus ou moins abstraits. Les projets constituent ainsi des outils d'actions spécifiques et adaptés aux sociétés « post-modernes » car permettant de créer une dynamique anticipatoire. Autrement dit, il représente l'outil adapté aux sociétés caractérisées par une inscription dans un environnement en mouvement permanent, incertain où les actions mises en place ont une portée floue et passagère.

Nous voyons là se dessiner la multitude de définitions variées qui peuvent être données au terme « projet ». Nous nous proposons donc à présent d'appréhender plus précisément l'usage qui en est fait dans, ce que Boutinet (2008, p. 114)<sup>42</sup> a nommé, les « organisations à projet ».

## 1.2- LES PROJETS DANS LE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS

---

Si comme nous venons de le voir, les projets ont de tout temps existé, Kerri (2008, p. 33)<sup>43</sup> rappelle qu'« *il faudra attendre le milieu du XXème siècle pour voir la gestion de projet devenir un modèle à part entière* ». Ainsi, les premiers secteurs dans lesquels la gestion de projet a véritablement été utilisée au sein des organisations ont été le secteur militaire et spatial et celui de la construction et de l'immobilier.

---

<sup>39</sup> Bourdieu, P., (1982), Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques, Fayard, Paris, p. 14.

<sup>40</sup> *Op. cit.*, Boutinet, J.-P., p. 67.

<sup>41</sup> Bréchet, J.-P., Desreumaux, A., (2006), Le projet dans l'action collective, (contribution à l'Encyclopédie des Ressources Humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert). Source : [http://fdv.univ-lyon3.fr/mini\\_site/ifross/documents/Seminaire2008-Brechet.pdf](http://fdv.univ-lyon3.fr/mini_site/ifross/documents/Seminaire2008-Brechet.pdf). p. 4.

<sup>42</sup> *Op. cit.*, Boutinet, J.-P., p. 114.

<sup>43</sup> Kerri, S., (2009), Les compétences spécifiques des chefs de projet et leurs modalités de développement, Thèse de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Ecole Doctorale Sciences de Sociales et Humanités. p. 33.

La gestion de projet a dès lors été formalisée à travers la mise en place d'une organisation standardisée s'appuyant sur des méthodes et des outils spécifiques. La caractéristique de ces méthodes et outils réside dans le fait de décomposer les différentes tâches du projet, de le planifier et d'en contrôler les coûts. Peu à peu ces outils et méthodes ont été institutionnalisés à travers la création de guides internationaux et de certifications confirmant l'émergence d'une nouvelle manière d'agir dans les organisations en général.

A ce titre, Midler (1993)<sup>44</sup> considère qu'il s'agit là d'une « contamination » du fonctionnement des organisations à travers le mode projet. En effet, il semble que le besoin de gérer un projet s'est peu à peu imposé. A ce propos, Garel (2003, p. 28)<sup>45</sup> relève que « *pendant longtemps, les projets se pratiquent, mais le management de projet s'ignore en tant que modèle de gestion spécifique. La rationalisation des « pratiques projets » est progressive, au travers de la structuration d'outils et de professions* ». Cela a pour conséquence de favoriser l'uniformisation des pratiques professionnelles en gestion de projet (Kerri 2009, p. 34)<sup>46</sup> et tend à transformer ce type de fonctionnement en modèle de gestion à part entière selon Midler (1996)<sup>47</sup>. Ainsi, ce type de modèle se trouve désigné comme étant « *le modèle standard de la gestion de projet* » (Giard, 1991)<sup>48</sup>, composé de deux dimensions principales :

- Une dimension organisationnelle qui consiste à répartir les responsabilités des acteurs entre ce qui est communément appelé le maître d'ouvrage (MOA), autrement dit le commanditaire du projet qui fixe les objectifs, les coûts et les délais du projet et le maître d'œuvre (MOE), autrement dit l'acteur qui répond à la commande en concevant et en réalisant le projet de la maîtrise d'ouvrage (Giard, Midler, 1997)<sup>49</sup>.

---

<sup>44</sup> Midler, C., (1993), Introduction : gestion de projet, l'entreprise en question, Pilotages de Projets et Entreprises : diversités et convergences, ECOICIP, Paris, Economica, pp. 17-31.

<sup>45</sup> Garel, G., (2003), Le management de projet, Collection Repère, Edition la Découverte.

<sup>46</sup> *Op. cit.*, Kerri, S., p. 34.

<sup>47</sup> Midler, C., (1996), Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception, Coopération et conception, pp. 63-85.

<sup>48</sup> Giard, V., (1991), Gestion de projets, Economica, Paris.

<sup>49</sup> Giard, V., Midler, C., (1997), Gestion et management de projet, Encyclopédie de gestion 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, pp. 1581-1604.

- Une dimension instrumentale qui consiste à utiliser des outils et méthodes se caractérisant par leur formalisme, comme par exemple les analyses fonctionnelles, les outils d'ordonnancement (PERT<sup>50</sup>, Diagramme de Gantt<sup>51</sup>), etc. (Giard, 1991)<sup>52</sup>.

Ces modèles et tendances à la standardisation de la gestion de projet ont eu pour conséquence d'homogénéiser les pratiques et les fonctionnements au sein des organisations ce qui a posé un certain nombre de problèmes au moment où ces dernières ont été confrontées à de nouveaux enjeux et défis dans leurs activités (notamment en matière de diversification des produits, de qualité, de tertiarisation de l'économie, etc.). C'est dans un tel contexte, comme le souligne Kerri (2009, p. 36)<sup>53</sup>, que « *de nouvelles démarches de gestion ont émergé. Elles donnent un poids plus important au chef de projet et visent à assurer la coopération plus efficace des différents acteurs au sein du projet de développement de produit* ».

Ainsi, les différentes définitions qui sont aujourd'hui données en matière de gestion de projet sont issues d'organisations internationales telles que l'AFITEP-AFNOR. Nous allons à ce titre, exposer le cadre réglementaire que ces organismes instaurent en matière de gestion de projet et le modèle sous-jacent que cela dessine.

---

<sup>50</sup> Le PERT (Programm Evaluation and Review Technic) ou méthode potentiel-étapes est une technique qui permet de visualiser la dépendance des tâches constituant le projet et de procéder à leur ordonnancement de façon optimale. Il permet aussi de diagnostiquer les points de blocages potentiels par le tracé d'un chemin critique dont les tâches influent directement sur la durée globale du projet. En 1964, plus de mille ouvrages et articles sont consacrés au PERT, au point que cet outil se confondait littéralement avec la gestion de projet (Morris, 1994).

<sup>51</sup> Le diagramme de Gantt est une technique de planification largement utilisée en gestion de production, créée par Henry L. Gantt en 1917. Il permet de mettre en évidence, sur un calendrier, les différentes opérations constitutives d'une tâche ou d'un projet. Il permet ainsi de suivre l'avancement des activités d'un projet. Il est également utilisé comme un moyen de communication entre les différents acteurs d'un projet.

<sup>52</sup> *Op. cit.*, Giard, V.

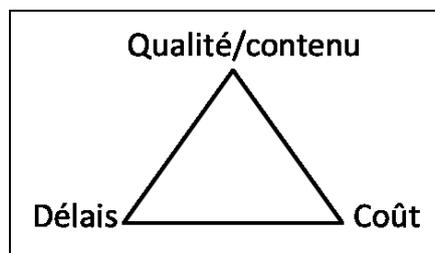
<sup>53</sup> *Op. cit.*, Kerri, S., p. 36.

### 1.2.1- DU MODÈLE DE LA GESTION DE PROJET

---

La définition liée au projet la plus reconnue en France est celle de l'AFITEP<sup>54</sup>-AFNOR<sup>55</sup> norme X50-115 (2002), qui selon l'ISO 10 006 définit le projet comme étant « *un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de temps, de coûts et de ressources* ».

En matière de gestion de projet il existe ainsi une tendance visant à mettre l'accent essentiellement sur la maîtrise et le contrôle de ces trois catégories de contraintes, comme le montre le schéma ci-dessous :



**Schéma 1 : Les trois grandes catégories de contraintes de projet, selon AFITEP (2004)<sup>56</sup>.**

Selon notre point de vue, ce tryptique réduit le projet à la recherche d'un équilibre entre ces trois contraintes en excluant le fait qu'un projet se situe dans un environnement complexe caractérisé par le changement. A ce titre, Briner et *al.* (1993)<sup>57</sup> ont tenté d'ajouter à ce tryptique les influences qu'exercent l'environnement sur le projet, comme le montre le schéma suivant :

---

<sup>54</sup> Devenue aujourd'hui l'Association Francophone de Management de Projet correspondant française de deux grandes organisations internationales dans ce domaine que sont l'IPMA (*International Project Management Association*) et l'ICES (*International Cost Engineering Council*).

<sup>55</sup> Association française de Normalisation.

<sup>56</sup> AFITEP, (2004), Le management de projet : principes et pratiques, AFNOR.

<sup>57</sup> Briner, W., Geddes, M., Colin, H., (1993), Le Manager de projet: un leader, AFNOR.

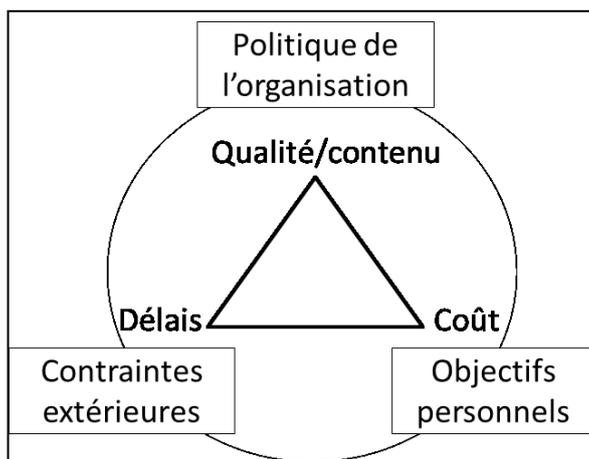


Schéma 2 : Le projet dans son contexte, d'après Briner et al. (1993)<sup>58</sup>.

Si ce schéma a le mérite de prendre en compte des éléments liés à l'influence de l'environnement sur le projet, nous estimons que cette approche du projet peut être considérée comme réductrice car les influences de l'environnement y sont essentiellement abordées sous l'angle de la contrainte.

Les aspects que relèvent Giard et Midler (1996)<sup>59</sup>, pour caractériser l'activité, permettent toutefois d'étoffer cette approche et de constater l'ampleur des éléments à « maîtriser » dans son contexte. Ces auteurs identifient ainsi les principales caractéristiques en matière de fonctionnement organisationnel en projet :

- Le projet est considéré comme une démarche finalisée par un objectif à atteindre et encadré dans le temps (un début et une fin).
- La forme organisationnelle en projet nécessite également de prendre en compte la singularité de la situation par la pratique du « sur mesure ». Cela suppose notamment de contextualiser l'action pour lui donner un sens unique car fortement adapté à la situation dans laquelle elle se développe.
- Le projet est considéré comme une affaire de communication et d'intégration de différentes mesures.
- Le fonctionnement en projet renvoie également à un processus d'apprentissage dans un contexte incertain dont l'ambition est de faire converger les objectifs, les acteurs et leurs actions fixés dans un temps donné (un début et une fin).

---

<sup>58</sup> Briner, W., Geddes, M., Colin, H., (1993), *Le Manager de projet: un leader*, AFNOR.

<sup>59</sup> Giard V. et Midler, C., (1996), « Management et gestion de projet : bilan et perspectives », in *Encyclopédie de Gestion d'Economica*.

- Notons que plus le projet avance et évolue, plus les marges de manœuvre des acteurs au sein du projet diminuent, comme l'illustre Midler (1993)<sup>60</sup> à travers ce qu'il nomme la « dynamique irréversible », présentée ci-dessous :

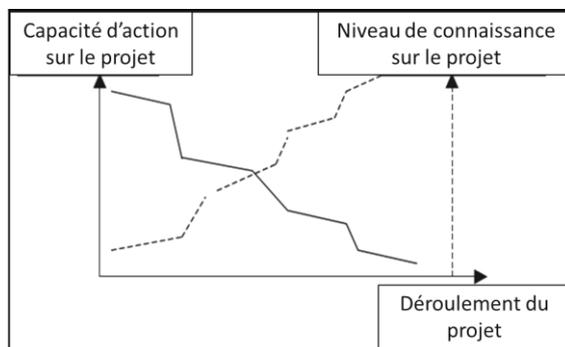


Schéma 3 : La dynamique de l'activité projet, d'après Midler (1993)<sup>61</sup>.

Au vu de ces différents éléments, il nous semble que l'approche du fonctionnement en projet ne peut se formaliser et se réduire à quelques contraintes. Les principales caractéristiques présentées par Giard et Midler (1996)<sup>62</sup> nous invitent à aller plus loin dans cette approche du projet en abordant notamment le management de projet.

### 1.2.2- LE MANAGEMENT DE PROJET

---

Le management de projet doit être considéré comme une notion plus large que la gestion de projet, dans la mesure où il renvoie à l'ensemble des actions à mettre en œuvre dans une organisation afin de concevoir un projet et de le conduire. Comme le souligne Garel (2003)<sup>63</sup>, le management de projet inclut d'une part la gestion de projet qui renvoie à l'ensemble des outils pouvant être mobilisés pour conduire un projet mais, également, aux fonctions relatives à la coordination de l'ensemble des actions à mettre en œuvre représentées par ce qui est généralement abordé à travers la fonction de direction et de pilotage de projet.

---

<sup>60</sup> Midler, C., (1993), L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise, InterEditions, Paris.

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> *Op. cit.*, Giard V. et Midler, C..

<sup>63</sup> Garel, G., (2003), Le management de projet, La Découverte, Paris.

Nous pouvons d'une certaine manière considérer que la gestion de projet au sens classique relève de la partie technique du projet. Elle renvoie ainsi le projet à son processus technique, alors que le management de projet peut être davantage considéré en tant que processus social (Boigey, 2008)<sup>64</sup>, incluant le processus technique. Ces deux dimensions du projet sont à relier, selon notre point de vue, à ce que Remington et Crawford (2004)<sup>65</sup> nomment le « *hard paradigm* » et le « *soft paradigm* », nous avons considéré comme approche technique pour le premier terme et comme approche sociale pour le second.

Ainsi, nous avons constaté que le management de projet s'intéresse davantage aux acteurs impliqués dans la conduite du projet, aux relations qu'ils nouent, aux savoirs qu'ils mobilisent et aux outils qu'ils emploient pour le faire.

En regardant de plus près du côté de l'approche sociale, donc du côté des acteurs en projet, nous avons toutefois perçu qu'un certain formalisme perdure dans les manières de concevoir ce qui est généralement convenu d'appeler : les équipes projets.

Clark et Wheelwright (1992)<sup>66</sup> ont notamment proposé quatre typologies de configuration d'acteurs en projet, reprises et synthétisées par Smith et Reinertsen (1998)<sup>67</sup> dans le tableau suivant, qui illustre bien ce formalisme et les inconvénients dont il est porteur.

	Avantages	Inconvénients
<b>Organisation fonctionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cohérence technique</li><li>- Pertinence entre les projets</li><li>- Les individus font ce qu'ils savent le mieux faire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Renforce la logique de développement séquentiel</li><li>- Faible engagement sur le projet</li><li>- Conduite de projet faible</li></ul>
<b>Coordination de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identification des questions de ressources et d'ordonnancement</li><li>- Management fonctionnel qui garde le contrôle</li><li>- Chaque projet a un acteur métier identifié</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manque d'autorité</li><li>- Illusion d'autorité possible du coordinateur de projet</li><li>- Expérience frustrante pour le coordinateur du projet</li></ul>

---

<sup>64</sup> Boigey, P., (2008), Modéliser la complexité des projets: enjeux et perspectives, Mémoire de Master 2 – Parcours Recherche, Université des Sciences Sociales de Toulouse 1.

<sup>65</sup> Remington, K., Crawford, L., (2004), Illusions of control: philosophical foundations for project management, IRNOP VI<sup>e</sup> Conference.

<sup>66</sup> Clark, K.-B, Wheelwright, S.C., (1992), Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency and quality, Free press, New York.

<sup>67</sup> Smith, P. G., Reinertsen, D. G., (1998), Developing products in half the time : new rules new tools, Wiley, New York.

<b>Direction de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorise le chevauchement des tâches</li> <li>- Permet des équipes dédiées et la localisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à trouver un véritable leader</li> <li>- Projet faiblement relié aux autres projets</li> <li>- Gestion de la fin du projet</li> </ul>
<b>Projet sorti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentration des efforts sur un seul projet</li> <li>- Orientation vers le client</li> <li>- Faciliter la co-localisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet faiblement relié aux autres projets</li> <li>- Faible flexibilité des ressources</li> <li>- Gestion de la fin de projet</li> </ul>

**Tableau 2 : Les avantages et les inconvénients des différentes structures des projets, d'après Smith et Reinertsen (1998)<sup>68</sup>.**

Si à première vue, ces différentes structurations d'acteurs peuvent laisser croire à une prise en compte du projet dans sa dynamique sociale donc collective, il nous semble toutefois que ces typologies traduisent une certaine tendance à s'appuyer sur un acteur central et quasi « providentiel » (Garel, et al., 2001)<sup>69</sup>. Cet acteur central, sur lequel tout le projet semble reposer, prend différentes appellations telles que : chef de projet, manager, coordinateur, directeur de projet, chargé de projet. Selon notre point de vue, cette tendance favorise la suppression de toute trace d'action collective en matière de conduite de projet dans les organisations en la laissant reposer sur un seul acteur phare. Cela nous paraît d'autant plus problématique que, comme le souligne Kerri (2009, p. 46)<sup>70</sup>, « *le projet nécessite avant toute chose la création d'un collectif qui sera à même de maîtriser son déroulement. Pour cela il faut regrouper les acteurs qui en fonction du problème posé, seront retenus pour leurs compétences* ».

De surcroît, ces typologies nous semblent également traduire la persistance de rapports hiérarchisés au sein des fonctionnements sous-jacents qu'elles induisent, alors, qu'à l'instar de Larrasquet (1997)<sup>71</sup>, nous considérons que le projet est supposé favoriser le passage d'une organisation hiérarchisée et fonctionnelle<sup>72</sup> à un fonctionnement intégré dont la cohérence d'ensemble doit être co-produite par l'ensemble des acteurs impliqués.

<sup>68</sup> *Op. cit.*, Smith, P. G., Reinersten, D. G.

<sup>69</sup> *Op. cit.*, Garel, G., Giard, V., Midler, C.

<sup>70</sup> *Op. cit.*, Kerri, S. p. 46.

<sup>71</sup> Larrasquet, J.-M., (1997), *L'entreprise à l'épreuve du complexe : contribution à la recherche des fondations du sens*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin – Lyon, 3.

<sup>72</sup> Zarifian, P., (1993), *L'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitants dans l'industrie de masse flexible, Pilotage de Projets et Entreprises : diversités et convergences*, ECOICIP, Paris, Economica, pp. 217-243. p. 225. L'auteur aborde dans cet ouvrage l'organisation en tant que « *modèle qui associe et couple*

Pour refonder la dimension collective de la conduite de projet, Midler (1993)<sup>73</sup> propose de regrouper ces différentes appellations autour de la notion « d'acteur-projet » qui inclut l'idée d'une équipe constituée autour d'un acteur devenant ainsi représentant du collectif et non acteur providentiel.

Comme le souligne Arab (2004)<sup>74</sup>, en reprenant une des dimensions majeures des missions de « l'acteur-projet » développée par Midler (1993)<sup>75</sup>, tout le rôle de l'acteur-projet réside dans sa capacité à « faire-faire » plus qu'à « faire », autrement dit dans l'« art de l'influence ». En effet, nous considérons que la création d'un collectif est d'autant plus nécessaire que toutes les compétences qu'un tel acteur doit détenir ne peuvent se retrouver chez une même personne. Cela nous invite donc à ne pas rechercher ce chef de projet providentiel, omni-compétent, mais à nous intéresser aux modalités de création de ce collectif d'acteurs rassemblant les compétences nécessaires.

Dans cette lignée Larrasquet et Jayaratna (2010)<sup>76</sup> rappellent les aspects centraux que la co-production suppose de prendre en compte de la manière suivante :

- Les moyens d'échange dans l'équipe projet qui supposent la mise en place d'un système d'informations entre les acteurs.
- La vision commune qui consiste à faire converger les intérêts divergents des acteurs autour d'un objet commun.
- La capacité des acteurs à travailler ensemble afin d'améliorer la réponse à apporter au problème et à ajuster le travail de chacun au travail de l'ensemble.
- La capacité du groupe à apprendre collectivement et à organiser le savoir (le diffuser en interne et en externe) nécessaire au développement du projet.
- La création d'une culture projet, d'une identité propre au projet qui lui permette d'être repérée tant en interne qu'en externe par les acteurs qui auront à s'en saisir.

---

*l'organisation par fonction (couverte par le pouvoir supérieur de la fonction management) et l'organisation taylorienne par tâches ».*

<sup>73</sup> *Op. cit.*, Midler, C.

<sup>74</sup> Arab, N., (2004), L'activité de projet dans l'aménagement urbain. Processus d'élaboration et modes de pilotage. Thèse de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Aménagement et urbanisme.

<sup>75</sup> *Op. cit.*, Midler, C.

<sup>76</sup> Larrasquet, J.-M., Jayaratna, N., « Changement et apprentissage » (2010). Working pape. Ikasi Estia Recherche, séminaire de recherche.

A ce stade de la recherche, nous pouvons dire, qu'aujourd'hui, tout l'enjeu du management de projet semble résider dans cette capacité à favoriser des conditions de coopération afin de développer des formes d'actions collectives dans le cadre du projet.

Il a souvent été préconisé de rechercher un acteur, « chef de projet providentiel » qui incarnerait à lui seul l'ensemble des compétences nécessaires à la conduite de projet. Selon notre point de vue, cela est probablement lié à une raison simple à savoir, qu'il est plus difficile de faire converger les objectifs d'une organisation avec les objectifs des différents acteurs qui la composent. En effet, cela suppose d'instaurer de véritables outils de coopération entre des acteurs généralement très différents, auxquels tous doivent toutefois adhérer (donc y donner du sens), pour assurer la pertinence et la pérennité d'une telle démarche.

Cette réflexion nous invite à relier à présent les fonctionnements en mode projet aux théories de l'action collective. En effet, nous relevons de ces différents apports théoriques le fait majeur, selon lequel, c'est bien le processus social et plus précisément l'action collective à impulser à travers le projet qui rencontre le plus de difficultés dans sa mise en œuvre effective.

### **1.3- LE PROJET EN TANT QU'ACTION COLLECTIVE**

---

Nous avons souhaité appréhender les pistes qui se dégagent actuellement sous l'angle de l'action collective dans le cadre des projets. En effet, nous souhaitons de cette manière repérer en quoi le projet fonde le collectif et plus largement ce que cela met en jeu.

De manière plus générale, nous considérons qu'actuellement la promotion des actions collectives et participatives s'explique en grande partie par le fait que les environnements de nos sociétés se caractérisent par leur complexité. Il convient donc avant toute chose de revenir sur la notion de complexité, afin notamment de présenter progressivement en quoi le projet appréhendé en tant qu'actions collectives apparait comme une démarche adaptée aux environnements complexes.

La complexité dans le cadre des environnements des projets renvoie à l'ensemble des liens, en interaction les uns avec les autres, qui unissent les différentes composantes du projet.

Comme nous l'avons indiqué en introduction de ce chapitre, si le projet est un mode de fonctionnement particulièrement adapté aux environnements de plus en plus changeants et complexes, c'est bien du fait de sa capacité à rassembler et par ce biais à être renforcé, car partagé et porté par un plus grand nombre d'acteurs. Le projet fait ainsi figure de nouvelle catégorie d'action dont, selon notre point de vue, le défi majeur demeure l'élaboration collective effective.

En effet, comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977, p. 11)<sup>77</sup> « *L'action collective pose en premier lieu problème dans la mesure où elle n'est pas naturelle, c'est un construit social dont il faut expliquer les conditions d'émergence et de maintien* ».

Qui plus est, à l'instar de Girin (2008)<sup>78</sup>, qui relie management et complexité, nous considérons que si les environnements sont de plus en plus complexes, cela est en partie lié au fait qu'il devient de plus en plus nécessaire d'y inclure l'ensemble des acteurs concernés. Nous relions cette nécessité avec la thèse développée par Toffler (1971)<sup>79</sup> qui justement considère que tout le défi des sociétés, dans ce qu'il a nommé « le choc du futur », réside dans leurs capacités à s'adapter collectivement aux changements.

Pour cela, nous considérons que la gestion d'un projet doit s'appuyer sur l'identification de principes tels que ceux développés par Morin (2005, p. 144)<sup>80</sup> et sur lesquels la théorie de la complexité assoit ses fondements :

- Prendre en compte le principe dialogique. Autrement dit, il s'agit de considérer que l'unité du projet est composée de dualités (notamment la dialogie individuel-collectif).

---

<sup>77</sup> Crozier, M., Friedberg, E., (1977), *L'Acteur et le système*, Le Seuil. p. 11.

<sup>78</sup> Girin, J., (2008), « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? » in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Coord. David, A., Hatchuel, A., Laufer, R., (2008).

<sup>79</sup> Toffler, A., (1987), *Le choc du futur*. Gallimard, Folio.

<sup>80</sup> Morin, E., (2005), *Introduction à la pensée complexe*. Collection Points, p. 144.

- Prendre en compte le principe de l'auto-organisation. Autrement dit, considérer le projet comme un organisme s'auto-produisant et se nourrissant des réseaux d'acteurs et d'actants (Latour, 1997)<sup>81</sup>.
- Prendre en compte le principe hologrammatique. Autrement dit, il s'agit de considérer que l'unité du projet et de ses parties ne peut se comprendre de manière indépendante, car le tout compose les parties et les parties composent le tout.

Ce sont, en partie, ces approches et principes qui nous invitent notamment à approfondir la notion de projet sous l'angle de la combinaison entre des logiques individuelles et collectives.

A ce sujet Jacques (1982, p. 210)<sup>82</sup> considère qu' « *il n'est pas plus de projet séparé ou de fins particulières que d'action solitaire. Faire sien un projet, c'est en faire l'objet d'une réappropriation seconde quant à la part que l'agent a prise à sa réalisation et que les autres lui consentent. Projet, c'est anticiper une action où je suis engagé avec autrui, une action qui doit être conjointe si elle veut être réalisable* ».

Ainsi, nous considérons que l'action collective dans le cadre d'un projet réside, à l'instar de Boutinet (2008, p. 281)<sup>83</sup> dans la capacité à « *apprendre à compter sur un environnement d'acteurs aux positions variées : personnes ressources qui abondent dans le sens du projet, personnes confrontantes qui vont contrarier les desseins de l'auteur, acteurs, indifférents qui opposent leur force d'inertie* ». Autrement dit, l'ensemble des acteurs ayant un effet sur le projet quelle qu'en soit sa nature.

C'est en cela notamment que nous estimons, à l'instar de Boutinet (2008, p. 282)<sup>84</sup> qu'un projet est à appréhender comme « *un processus unificateur destiné à produire un lien social à dominante consensuelle* » car combinant une pluralité de logiques.

A l'instar de Bréchet et Schieb-Bienfait (2009, p. 5)<sup>85</sup> nous appréhendons le projet comme « *le façonnement conjoint et toujours à reprendre de l'acteur et du contexte en situation d'incertitude (...) l'approche par projet (...) est particulièrement développée pour penser l'action collective* ».

---

<sup>81</sup> Latour, B., (1997), Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique, Paris, La Découverte.

<sup>82</sup> Jacques, F., (1982), Différence et subjectivité, anthropologie d'un point de vue relationnel, Paris, Aubier.

<sup>83</sup> *Op. cit.*, Boutinet, J.-P. p. 281.

<sup>84</sup> *Op. cit.*, Boutinet, J.-P. p. 282.

Ainsi, le projet permet d'approcher la complexité des pratiques à l'œuvre entre différents acteurs reliés entre eux. Le projet est dès lors à envisager, comme le soulignent Bréchet et Desreumaux (2006, p. 13)<sup>86</sup> en tant que « *savoir en constitution inséparable d'une dynamique des relations entre acteurs, et ce qui est en jeu c'est la régulation des collectifs. L'élaboration confronte aux difficultés d'articuler le consultatif et le politique dans la plupart des grandes organisations, dès lors notamment que les démarches se veulent participatives* ».

Ce que nous retenons d'une telle approche est que la gestion de l'action collective doit s'intéresser à ce couple « relation/savoir ».

Pour ce faire, des auteurs tels que Toffler (1971) abordent la notion d'adhocratie pour exprimer l'idée « *d'un monde inconnu, sans forme fixe, d'organisation mouvante* » au sein duquel les relations et les savoirs sont inévitablement amenés à bouger. Ainsi, pour agir collectivement dans des environnements aussi mouvants et incertains il nous semble nécessaire d'envisager des modalités d'action adaptées. A ce titre, Mintzberg (1982)<sup>87</sup>, par exemple, reprend et développe la notion d'adhocratie pour envisager une organisation éphémère, composée d'acteurs aux compétences différentes se coordonnant les uns aux autres à partir de la création de consensus et qui constitue, le socle nécessaire à la conduite des actions collectives. Au-delà de ces aspects, il convient de rappeler que la coopération entre acteurs est loin d'être une donnée naturelle (Crozier et Friedberg 1977)<sup>88</sup> et évidente ; qu'elle doit être organisée et qu'elle est porteuse de changements forts au sein des organisations, changements qu'il faut être en mesure d'anticiper et de gérer.

Dans ce cas, comment mener des actions collectives ? Pour répondre à cette interrogation, à l'instar de Boltansky et Thévenot (1991)<sup>89</sup>, nous considérons qu'il faut s'intéresser à « ce qui fait tenir » ensemble les acteurs. Pour cela, ces auteurs ont notamment développé une approche

---

<sup>85</sup> Bréchet, J.-P., Schieb-Bienfait, N., (2009/15), « Logique d'action et projet dans l'action collective. Réflexions théoriques comparées. Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique (LEMNA), Université de Nantes, Document de travail, EA 4272. Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE.

<sup>86</sup> *Op. cit.*, Bréchet, J.-P., Desreumaux, A. p. 13.

<sup>87</sup> Mintzberg, H., (1982), Structure et dynamique des organisations, Les éditions d'Organisations, paris.

<sup>88</sup> *Op. cit.*, Crozier, M., Friedberg, E.

<sup>89</sup> Boltansky, L., Thévenot, L., (1991), De la justification. Les économies de la grandeur.

donnant une place centrale à la recherche d'accord. A ce titre, Bernoux (2009, p. 257)<sup>90</sup> définit l'accord comme « *le recours accepté à des principes généraux qualifiant ce qui est important* ».

Comme nous le montre l'intérêt porté au paradigme de la complexité, il devient de plus en plus nécessaire de prendre en compte les relations nouées entre les différentes composantes du projet mais également d'appréhender la complexité à venir, comme le suggère Avenier (2010)<sup>91</sup>. Cela suppose d'envisager le projet dans son intégration au sein de son futur environnement et d'anticiper sur les finalités de celui-ci.

Nous considérons que de telles considérations permettent avant tout de prendre la mesure des défis auxquels doit faire face une approche de gestion de projet intégrée. En effet, il est loin d'être évident que les acteurs en projet soient en mesure d'appréhender l'ensemble des aspects qui composent un projet et son environnement et de les considérer, à ce titre, comme autant de filtres et de manières de compréhension du projet dans sa globalité et dans ses nombreuses interactions. Cela induit également pour nous, à l'instar de Larrasquet et Lizarralde (2010)<sup>92</sup>, qu'un des enjeux majeurs réside dans l'apprentissage à gérer les projets de manière très différente et de manière concomitante, dans l'apprentissage d'un « agir ensemble ».

En effet, au fil du temps, des ingénieries nouvelles apparaissent. Prenons l'exemple de l'ingénierie concourante qui a vu le jour dans les années quatre-vingt au Japon et qui a contribué au passage d'une approche purement technique à une approche plus gestionnaire. Ainsi, l'ingénierie concourante a permis d'orienter les approches des projets vers des considérations plus collectives consistant à combiner les facteurs techniques à des facteurs sociaux. Toutefois, une de ses difficultés principales, et qui semble perdurer aujourd'hui, relève des facteurs essentiellement sociaux s'attachant à la qualité des coopérations à bâtir (Brossard et *al.*, 1997)<sup>93</sup> entre des acteurs amenés à travailler ensemble.

---

<sup>90</sup> Bernoux, P., (2009), *La sociologie des organisations. Essais*. p. 257.

<sup>91</sup> Avenier, M.-J. (2009), *Fonder délibérément le pilotage d'entreprise sur des principes pour penser la complexité : retour d'expérience*. Journées de Projectique, novembre 2009, Bidart.

<sup>92</sup> Larrasquet, J.-M, Lizarralde, I., (2010), « Complexité, systèmes et apprentissages. Une réflexion liée à la conception et à l'innovation » en collaboration avec Dr. Iban Lizarralde, Chercheur. ESTIA recherche, ERGO-IA, Biarritz.

<sup>93</sup> Brossard et *al.*, (1997), « Pratiques d'écrit, fonctionnement et développement cognitif », in C. Moro, B. Schneuwly et M. Brossard (Eds.), *Outils et signes*. Berne : Peter Lang. pp. 95-114.

Si la plupart des chercheurs s'accordent à privilégier le caractère collectif du projet, peu sont en mesure de donner les ingrédients permettant de réaliser ce collectif. Ainsi, nombre de leurs propositions demeurent à l'état théorique. Cela peut s'expliquer notamment par le fait qu'il ne peut y avoir de modèle et de « recette toute faite » car il s'agit bien là d'actions humaines.

La difficulté centrale nous semble résider dans les modalités de mise en œuvre effectives de l'action collective dans le cadre d'un projet.

Par ailleurs, si certains considèrent l'ouverture des fonctionnements à leurs environnements comme facteur pour favoriser les fonctionnements intégrés, transversaux et collectifs, d'autres auteurs voient toutefois dans le développement du projet, l'émergence de nouvelles formes de « domination douce » (Courpasson, 2000)<sup>94</sup> avec notamment le renforcement du fonctionnement hiérarchisé, car donnant lieu à des fonctionnements « poly-hiérarchisés » rendant d'autant plus difficiles les actions humaines. Nous relierons cette idée avec l'approche de Boltansky et Thévenot (1991)<sup>95</sup> qui voient dans le développement de la forme projet un risque, dans la mesure où il ne s'agit que d'une redistribution des pouvoirs à partir de nouveaux fonctionnements « d'organisation-réseau ». Ces fonctionnements, caractérisés, selon eux, par un fonctionnement à plat, favorisent certes la responsabilisation des acteurs mais ne redistribuent pas nécessairement les pouvoirs aujourd'hui détenus par les acteurs habituels et traditionnels, ce qui ne manque pas de générer de nouvelles difficultés.

A l'instar également de Bréchet et Desreumaux (2006, p. 17)<sup>96</sup> « le projet peut rapidement relever de l'injonction paradoxale pour qui n'a pas les moyens de ses projets. La dévalorisation de ce qui est au présent peut alors très facilement s'inscrire dans l'acharnement projectif. Ce qui guette aussi, c'est la fatigue d'être soi, comme le dit A. Ehrenberg (2000)<sup>97</sup>, s'il s'agit toujours de se mobiliser soi-même pour devenir soi-même, tombant dans l'illusion individualiste que souligne C. Lefort (1986)<sup>98</sup> : l'individu en prise avec son inconnu ».

Enfin, quelles qu'en soit les intentions et finalités de ces nouvelles formes organisationnelles et des relations qu'elles mettent en jeu, il semble qu'émerge une tendance générale visant à

---

<sup>94</sup> Courpasson, D., (2000), *L'Action contrainte*. Paris. Puf.

<sup>95</sup> *Op. cit.*, Boltansky, L., Thévenot, L.

<sup>96</sup> *Op. cit.*, Bréchet, J.-P., Desreumaux, A. p. 17.

<sup>97</sup> Ehrenberg, A., (2000), *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Odile Jacob, Paris.

<sup>98</sup> Lefort, C., (1986), *Essais sur le politique, XIXe siècle-XXe siècle*, Paris, Seuil.

interroger et à chercher à repositionner les manières de gérer les organisations à partir d'un « nouvel art du management ». Cela s'explique par le fait qu'aujourd'hui le management doit être en mesure de suivre ce que Bernoux (2009, p. 246)<sup>99</sup> nomme « *l'émergence d'une forme de gouvernement des entreprises où la gestion des interfaces joue un rôle prépondérant. La coordination et la coopération devenant des éléments essentiels, le niveau d'interdépendance augmentant* ».

Mais avant cela, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour proposer des démarches effectives de gestion intégrée et d'ingénierie des « pratiques collectives » susceptibles de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés par un projet.

Aujourd'hui, ces questions sont encore à l'état de réflexion et d'expérimentation, elles n'ont donc pas encore livré ni leur nature exacte et ni leurs effets. Nous considérons donc qu'il convient d'une part de s'intéresser à la manière dont s'organisent de telles pratiques de gestion de projet, ce qu'elles mobilisent comme principes et, surtout, les anticipations et la gestion qu'elles invitent à mettre en œuvre pour pallier les nouvelles difficultés et effets pervers dont elles peuvent être porteuses au sein des groupes d'acteurs qu'elles sont amenées à accompagner.

Si le chapitre que nous venons de présenter a eu pour objet de s'intéresser au terme « projet » et à son utilisation dans les fonctionnements organisationnels, les manques constatés et surtout la discussion qui naît de cette réflexion vont nous permettre de nous intéresser de manière plus précise aux projets architecturaux, à leurs évolutions et aux principales dimensions que nous pouvons envisager en matière de modalités de construction d'accord. Seront également définies les contraintes à l'action collective auxquelles ont à faire face les acteurs impliqués dans un même projet.

---

<sup>99</sup> *Op. cit.*, Bernoux, P., p. 247.

## CHAPITRE 2 - LA CONCEPTION DE PROJETS ARCHITECTURAUX

Les évolutions que nous avons constatées dans les pratiques de projet en général sont à prendre en compte pour appréhender les évolutions en conception de projet architectural. En effet, comme le souligne Prost (2003, p. 10)<sup>100</sup> « les démarches et les stratégies liées aux projets dans de nombreux secteurs industriels, et les savoirs et expertises qui les accompagnent, ont largement influencé depuis deux décennies les pratiques de projets dans les différents secteurs de l'aménagement ».

L'intérêt que nous portons à ce type de projet nous amène à présent à nous pencher sur le projet de conception architecturale à l'aune de ses caractéristiques et des mutations qu'il connaît ces dernières années.

Nous allons pour ce faire procéder en deux temps. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à l'approche dite classique des projets de conception architecturale et à ses principales limites.

Dans un deuxième temps, nous aborderons les grands changements que ces projets ont connus ces dernières années et comment ils génèrent aujourd'hui une nouvelle approche de la conception des projets architecturaux.

### 2.1- L'APPROCHE CLASSIQUE DES PROJETS DE CONCEPTION ARCHITECTURALE

---

Si nous reprenons l'origine étymologique du terme « architecture », il provient, selon Merlin et Choay (2009, p. 69)<sup>101</sup>, du mot latin *architectura* qui signifie la pratique de l'architecte. Les projets architecturaux représentent un terrain qui a fait l'objet de nombreuses études émanant de

---

<sup>100</sup> Prost, R., (2003), Projets architecturaux et urbains : Mutation des savoirs dans la phase amont. Pratiques de projet et ingénieries. Plan Urbanisme Construction architecture (PUCA) Lavoisier. p. 10.

<sup>101</sup> Merlin, P., Choay, F., (2009), Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement, Puf. p. 69.

différents courants de pensées. A ce titre, Simon (1992)<sup>102</sup> considère que ce domaine mérite d'être appréhendé « *pour étudier le processus architectural ainsi que les autres processus de conception complexe du même genre, afin de voir comment ils fonctionnent en fait* ».

Pour étudier le fonctionnement du projet architectural, deux aspects de ce processus nous semblent importants à approfondir. Le premier concerne les acteurs de ce processus. Le second, les phases de ce processus.

## 2.1.1 LES ACTEURS DANS LE PROCESSUS DE CONCEPTION ARCHITECTURALE CLASSIQUE

---

En conception architecturale classique, les acteurs sont clairement identifiés en amont du projet et sont généralement distingués en deux grandes catégories.

Selon Chadoin (2000, p. 6)<sup>103</sup> ces deux grandes catégories renvoient aux représentations traditionnelles, autrement dit, à la façon dont les acteurs sont qualifiés dans le langage courant. Aussi, nous allons exposer les caractéristiques de chaque acteur ainsi que la nature des relations que les acteurs entretiennent au sein et entre ces catégories.

### 2.1.1.1- La maîtrise d'ouvrage

---

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre consacré à la gestion de projet, si nous retrouvons ces deux catégories : maîtrise d'ouvrage (MOA) et maîtrise d'œuvre (MOE), la particularité des projets de conception réside, entre autres choses, dans l'existence d'une réglementation. Ainsi, le rôle de la maîtrise d'ouvrage est un statut réglementé par la loi de la maîtrise d'ouvrage publique dite loi MOP<sup>104</sup>, du 12 juillet 1985, qui définit la maîtrise d'ouvrage en tant que « *personne morale pour le compte de laquelle les travaux sont exécutés* ».

---

<sup>102</sup> Simon, H.-A, (1992), « What is an « explanation » of behavior », Psychological Science, in Martin, C., (1999), « La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique. Le positionnement de l'intervention ergonomique », Université Victor Segalen Bordeaux 2, ISPED. Collection Thèse & Mémoires. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes. p.179. 551.

<sup>103</sup> Chadoin, O., (2000), Analyse stratégique : Fonctions et métiers. CEP Les professions de la maîtrise d'œuvre, Grain, Ministère de l'emploi. Documents intermédiaires, Octobre. Direction Scientifique : Tapie, G., Courdurier, E., Evette, T., Haumont, B. p. 6.

<sup>104</sup> Relative à la Maîtrise d'Ouvrage Publique. Source : <http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Textes/Lois/loi-85-704-MOP.htm>. Consulté le 15 septembre 2011.

Comme l'a soulevé Martin (1999)<sup>105</sup>, les principales orientations de la loi résident dans la réaffirmation de la responsabilité primordiale de la maîtrise d'ouvrage, l'imposition d'études préalables<sup>106</sup> par la formalisation des objectifs sous la forme de programme, la prise en compte des spécificités de l'ouvrage, la création d'une mission de maîtrise d'œuvre obligatoire.

Notons également que le statut de la maîtrise d'ouvrage peut être très diversifié. Par exemple, certaines maîtrises d'ouvrage sont dites occasionnelles (Mariolle et de Gravelaine, 2000)<sup>107</sup> car constituées d'acteurs dont ce n'est pas le métier à l'origine et qui se retrouvent à endosser ce rôle pour un projet en particulier. Il peut s'agir également de maîtrises d'ouvrage dites professionnelles dont c'est le métier. A ce propos, Tapie (2000, p. 47)<sup>108</sup> rappelle que les MOA occasionnelles sont appelées « profanes » et les MOA professionnelles sont également appelées « savantes ». La maîtrise d'ouvrage peut aussi être de nature publique ou privée. Cette diversité de statuts influence plus ou moins fortement, selon les différents statuts, les modalités réglementaires d'attribution de la commande et, de fait, conditionne les relations qui doivent se nouer entre la maîtrise d'ouvrage et les professions de la maîtrise d'œuvre notamment (Tapie, 2000, p. 48)<sup>109</sup>.

#### 2.1.1.2- La maîtrise d'œuvre dans le processus de conception architecturale classique

---

La maîtrise d'œuvre désigne, quant à elle, l'ensemble des professionnels de la conception architecturale. Généralement, comme le précise Martin (1999)<sup>110</sup>, il s'agit d'experts sur le plan technique qui détiennent les outils et la maîtrise des procédures adéquates. La maîtrise d'œuvre se définit ainsi comme « *la personne physique ou morale, qui par son expertise et ses compétences est chargée par la Maîtrise d'Ouvrage de diriger et de contrôler l'exécution des travaux* ».

---

<sup>105</sup> Martin, C., (1999), « La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique. Le positionnement de l'intervention ergonomique », Université Victor Segalen Bordeaux 2, ISPED. Collection Thèse & Mémoires. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes. p. 551.

<sup>106</sup> La maîtrise d'ouvrage s'assure de la faisabilité et de l'opportunité du projet ; détermine la localisation de l'ouvrage ; définit le programme ; arrête et assure le financement ; choisit le processus de réalisation et enfin conclut les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux in *Ibid.*

<sup>107</sup> Mariolle, B. et de Gravelaine, F., (2000), Les maîtrises d'ouvrage occasionnelles. Caractéristiques et logiques d'action. ARPAE. in Les maîtrises d'ouvrage en quête de finalités. Source : [http://www.ramau.archi.fr/IMG/pdf/1ere\\_partie\\_les\\_maîtrises\\_d\\_ouvrage.pdf](http://www.ramau.archi.fr/IMG/pdf/1ere_partie_les_maîtrises_d_ouvrage.pdf). Consulté le : 15 septembre 2011. in Callon, M., (2001), La commande... de l'architecture à la ville. Tome 2. Evaluation des recherches. Sous la direction de Bonnet, M., Puca.

<sup>108</sup> Tapie, G., (2000), Analyse stratégique : Les marchés et leur évolution. CEP, Les professions de la maîtrise d'œuvre, Grain, Ministère de l'emploi. Documents intermédiaires, Octobre. Directions scientifiques : Tapie, G., Courdurier, E., Evette, T., Haumont, B.

<sup>109</sup> *Ibid.*

<sup>110</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 551.

L'article 7 du titre II de la loi MOP<sup>111</sup> complète cette définition en précisant que la maîtrise d'œuvre « est une réponse architecturale, technique et économique au programme du Maître d'Ouvrage ».

La maîtrise d'œuvre est ainsi considérée comme responsable de la conception et de l'exécution de l'ouvrage. D'une part, elle réalise la synthèse architecturale du programme et, d'autre part, elle s'assure du respect des études préalables lors de l'exécution des travaux<sup>112</sup>. La représentation traditionnelle de la maîtrise d'œuvre implique, comme le souligne Martin (1999, p. 275)<sup>113</sup> que l'architecte soit « considéré comme l'acteur majeur du projet architectural en tant qu'unique responsable du projet de la technique d'exécution ». Dans un tel contexte, l'expertise professionnelle de l'architecte constitue « le noyau dur » (Moulin et Lautman, 1978<sup>114</sup> ; Raynaud 2004, p. 339<sup>115</sup>) de la conception. Le rôle de l'architecte se déploie ainsi dans une relation en contact direct et privilégié avec la maîtrise d'ouvrage caractérisé par un rapport de type « décideur-exécutant ».

Il est à noter que derrière le terme de maîtrise d'œuvre se cachent différents corps de métiers. A l'instar de Chadoin (2000, p. 8)<sup>116</sup> nous retenons les acteurs traditionnels de la maîtrise d'œuvre comme étant : les « architectes, bureaux d'études, économistes et éventuellement OPC<sup>117</sup> », souvent considérés comme des subordonnés. De fait, compte-tenu de l'ensemble des corps de métiers qui composent la maîtrise d'œuvre, le nombre de professionnels qui interviennent dans celle-ci peut être extrêmement important<sup>118</sup>. Comme nous l'avons souligné précédemment, la loi

---

<sup>111</sup> Source : <http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/Maitre-oeuvre.htm>. Consulté le : 16 septembre 2011.

<sup>112</sup> Les principales missions de la maîtrise d'œuvre sont les suivantes : les études de projet (esquisse), l'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la passation des contrats de travaux, les études d'exécution, l'ordonnancement, la coordination et le pilotage du chantier et enfin, l'assistance à la Maîtrise d'Ouvrage lors des opérations de réception de l'ouvrage.

<sup>113</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 275.

<sup>114</sup> Moulin, R., Lautman, J., (1978), « Les architectes. La profession libérale et son aggiornamento », *Cahiers de la recherche architecturale*, 2, pp.49-55.

<sup>115</sup> Raynaud, D., (2004/2), Contrainte et liberté dans le travail de conception architecturale, *Revue française de sociologie*, Volume 45, p.339.

<sup>116</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 8.

<sup>117</sup> Ordonnancement, Pilotage, Chantier.

<sup>118</sup> En voici pour exemple une liste des différents métiers pouvant être intégrés à la maîtrise d'œuvre : conducteurs d'opération, contrôleur technique directeur d'investissement, chef de projet maître d'œuvre, architecte coordonnateur, dessinateur, projeteur informatique, designer, coordonnateur Ordonnancement Pilotage Chantier, programmiste, urbaniste géomètre expert, ingénieurs, économiste de la construction, architecte d'intérieur, paysagiste, commission technique, utilisateurs-usagers, pompier, cuisiniste, services techniques de la ville, coordonnateur sécurité, conducteurs de travaux, chef de chantier, entrepreneurs (isolation, couvreur, charpentier etc.).

MOP, qui conditionne la nature des relations, implique que le rapport entre ces corps de métiers soit de nature contractuelle, réglementaire et corporatiste.

### 2.1.1.3- Les relations entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre dans la conception architecturale

---

Si nous nous intéressons aux relations qu'entretiennent la MOA et la MOE, nous pouvons noter que les représentations traditionnelles opèrent une forte distinction entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre d'une part, et au sein même de la maîtrise d'œuvre d'autre part. Chadoin (2000, p. 6)<sup>119</sup> souligne cette distinction en proposant trois pôles celui « *de la commande (maître d'ouvrage)* », celui *de la conception et de l'ingénierie technique (maître d'œuvre)* » donc de l'architecte et le pôle « *de la réalisation (les entreprises de construction)* ».

Nous observons une distinction marquée entre la maîtrise d'ouvrage qui a pour rôle de poser le problème et la maîtrise d'œuvre (concepteur et exécutant) qui a pour rôle de le résoudre. Une telle approche favorise, selon notre point de vue, une relation entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre du type « *décideur-exécutant* » qui s'opère également au sein de la maîtrise d'œuvre, où là encore, nous retrouvons le décideur (le concepteur, l'architecte) et des exécutants (les entreprises).

Cette approche, quelque peu réductrice conditionne, de notre point de vue, le modèle appelé « *définition/résolution du problème* »<sup>120</sup> qui semble constituer le modèle standard et traditionnel de la conception architecturale.

A ce propos, Martin (1999, p. 274)<sup>121</sup> rappelle que c'est sur ce modèle que s'appuie la réglementation qui régit les rapports entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. En effet, « *les procédures des Marchés Publics* » introduisent « *une séparation importante entre l'énoncé du problème et sa résolution, puisque toute interaction entre la Maîtrise d'ouvrage et la Maîtrise d'œuvre est pratiquement interdite pendant la durée du concours, c'est-à-dire pendant les phases d'analyse et d'élaboration* ». Ces séparations, selon les phases et les acteurs du projet, peuvent être illustrées selon le schéma suivant :

---

<sup>119</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 6.

<sup>120</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 551.

<sup>121</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 274.

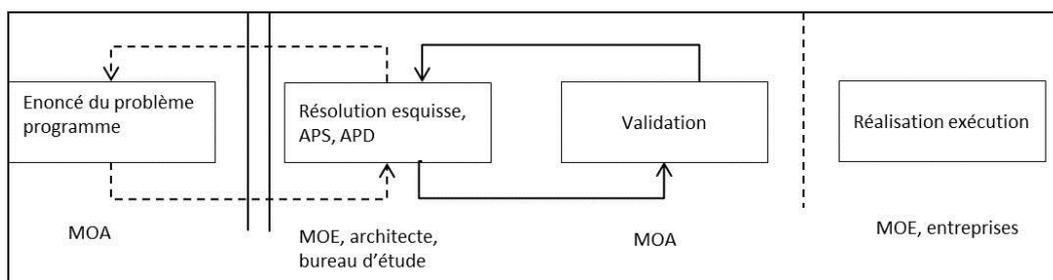


Schéma 4 : Le modèle « définition /résolution de problème » adapté de Martin (1999, p. 273)<sup>122</sup>.

Ce schéma fait apparaître clairement que les rapports entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre relèvent d'une conception distribuée. Les acteurs interviennent à des moments précis et résolvent individuellement les parties du problème dont ils ont la compétence. Le travail collectif se limite ici à une coordination d'information et se réduit à une division technique du travail qui n'est donc ni une coopération et ni une collaboration effective des acteurs (Martin, 1999, p. 275)<sup>123</sup>.

Cette démarche contribue en grande partie à distinguer très fortement, voire à autonomiser le moment de la programmation (structuration du problème) et de la conception (la résolution du problème) que nous approfondirons plus loin.

Cela a pour conséquence et pour écueil majeur de favoriser la formulation de la solution avant de (re) formuler clairement le problème initial. Comme l'a exposé à ce titre Zetlaoui-Léger (2002, p.5)<sup>124</sup> selon un tel modèle « *la solution précède l'énoncé du problème* » ce qui nous semble relever d'une certaine « prouesse » pour ne pas dire d'une contradiction majeure.

Outre ces caractéristiques, ce modèle est à associer à un modèle hiérarchique<sup>125</sup> pour lequel Raynaud (2001, p. 8)<sup>126</sup> identifie plusieurs effets « *la compartimentalisation des tâches, la séquentialité du processus de conception, les relations de type formel sont prépondérantes* (Tric, 1999, p. 219)<sup>127</sup> ».

<sup>122</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 273.

<sup>123</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 275.

<sup>124</sup> Zetlaoui-Léger, J., (2002), Les marchés de définition simultanés : un succès à interroger in *Urbanisme*, n°329, Juillet-Août 2002. pp. 14-17. p. 5.

<sup>125</sup> Godier, P., Tapie, G., (coll. Chimits, C.), *Projet urbains, acteurs et processus : tendances européennes*. Source : <http://www2.cdu.urbanisme.developpement-durable.gouv.fr/cdu/accueil/elabproj/prurb3.htm>.

<sup>126</sup> Raynaud, D., (2001), « Compétences et expertise professionnelle de l'architecte dans le travail de conception », 43(4) : 451-469, *Sociologie du Travail*. p. 8.

<sup>127</sup> Tric, O., (1999), *Conception et projet en architecture*, L'Harmattan, Paris. p. 219.

Ce modèle hiérarchique semble ainsi contribuer à une division technique forte du travail de conception, favorisant ainsi des relations entre acteurs d'ordre instrumental reposant sur des approches rationalistes, technicistes et cloisonnées.

Après nous être intéressée aux acteurs et à leur interaction, nous allons aborder maintenant le deuxième aspect du processus de conception architectural, qui est celui des phases, autrement dit, du déroulement d'un projet.

Nous en profiterons pour envisager de manière plus précise la déclinaison du modèle de « définition/résolution du problème » au déroulement de projet.

## 2.1.2- LES GRANDES PHASES DE LA CONCEPTION ARCHITECTURALE CLASSIQUE

---

Employée ici, la notion de phase est révélatrice du déroulement de la conception architecturale. En effet, à l'instar de Prost (2003, p. 22)<sup>128</sup> nous considérons que la notion de phase « *enclenche une connotation de linéarité* ».

Qui plus est, les distinctions faites entre les différentes phases ont tendance à les rendre indépendantes les unes des autres. Cette indépendance est d'autant plus forte qu'un projet architectural est généralement composé de trois phases qui sont : la programmation, la conception et la réalisation, illustrées par le schéma suivant.

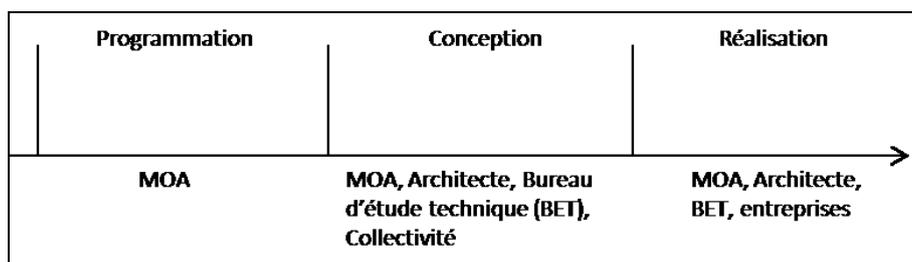


Schéma 5 : Le déroulement « classique » de l'intervention des acteurs aux différentes phases du projet.

Ce schéma illustre, selon nous, les caractéristiques de l'approche dite classique. Autrement dit, comme l'a qualifié Chadoin (2000, p. 7)<sup>129</sup>, une approche qui poursuit « *une logique linéaire ou*

---

<sup>128</sup> *Op. cit.*, Prost, R. p. 22.

<sup>129</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 7.

*temporelle propre à un processus de production* » qui plus est « *sans possibilité de feed-back (démarche très controversée)* » selon Martin (2000, p. 55)<sup>130</sup>. Une telle approche contribue à alimenter des rapports corporatistes et hiérarchiques entre les différents acteurs qui interviennent tout au long de la démarche et qui ont pourtant à travailler ensemble.

Les phases de programmation (définition du problème) et de conception (résolution du problème) sont particulièrement distinguées par des auteurs tels que Pena et *al.* (1940)<sup>131</sup>. Alexander (1971)<sup>132</sup>, parle à cet égard de « *séparabilité entre le programme et l'élaboration* » (Martin, 2000, p. 55)<sup>133</sup>.

A partir de ces éléments, il apparaît clairement que la demande, une fois formulée, est considérée comme définitivement construite avant même d'être confrontée à la proposition de l'architecte. Cela suppose, implicitement, que le problème a été au préalable étudié de manière exhaustive par la maîtrise d'ouvrage.

#### 2.1.2.1- La programmation

---

Si nous nous centrons sur la phase de programmation, nous notons que, concernant le contenu du programme, la loi MOP de 1985 considère que « *le Maître d'ouvrage doit définir dans le programme les objectifs, les opérations et les besoins qu'elle doit satisfaire ainsi que les contraintes, les exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement, relatives à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage* »<sup>134</sup>. A l'instar d'Allégret (2009, p. 9)<sup>135</sup>, nous constatons que cette loi confère à la programmation une dimension procédurale et donc un certain formalisme. Notons que cette caractéristique est porteuse à la fois d'avantages et de limites qu'il

---

<sup>130</sup> Martin, C., (2000), Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre. Construire un vrai dialogue. La contribution de l'ergonome à la conduite du projet architectural. Octares. p. 55.

<sup>131</sup> Pena, W., Candill, W., Focks, J., (1977), Problem Seeking, An Architectural Programming Primer, CBI Publishing Barton, (cité par Conan) in Martin, C., (1999), « La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique. Le positionnement de l'intervention ergonomique », Université Victor Segalen Bordeaux 2, ISPED. Collection Thèse & Mémoires. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes. p. 551.

<sup>132</sup> Alexander, C., (1971), De la Synthèse de la Forme, Essai. Dunod, collection Aspect de l'urbanisme, Paris. (cité par Martin C., (1999), « La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique. Le positionnement de l'intervention ergonomique », Université Victor Segalen Bordeaux 2, ISPED. Collection Thèse & Mémoires. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes. p. 551.

<sup>133</sup> *Ibid.*

<sup>134</sup> Source : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?cidTexte=JORFTEXT000000693683&idArticle=LEGIARTI000006847629&dateTexte=&categorieLien=cid>. Consulté le : 16 septembre 2011.

<sup>135</sup> Allégret, J., (2009) L'exercice de la programmation architecturale et urbaine en France in Biau, V., Tapie, G., (2009), La fabrication de la ville. Métiers et organisations. Collection Eupalinos. Parenthèses. Marseille. p. 217.

convient d'identifier. En effet, nous pouvons considérer que l'obligation de programmation permet une appréhension et une anticipation globale du projet, autrement dit de poser les fondamentaux du projet, principal intérêt d'une programmation. Pour ce qui concerne les limites de la programmation, elles trouvent leur source dans plusieurs aspects. D'une part, nous constatons que l'absence d'obligation de programmation pour la maîtrise d'ouvrage privée, n'étant pas soumise à la réglementation de la loi MOP, lui évite de formaliser son programme et lui permet généralement de se montrer plus créative.

Notons également que la demande se trouve habituellement formulée par un acteur qui n'en a pas nécessairement la compétence, mais qui en est toutefois l'unique responsable : le maître d'ouvrage. La demande risque par conséquent d'être formalisée alors que certains aspects majeurs n'ont pas été nécessairement pris en compte. Cela favorise une coupure forte entre la prise de décision et les possibilités réelles envisageables au niveau de la conception et de l'utilisation de l'ouvrage. D'autre part, la nécessaire formalisation du projet envers un bâti a tendance à s'appuyer sur une constitution du programme particulièrement linéaire, formalisée et incomplète car s'appuyant généralement sur des données quantitatives établies à partir de calculs de coûts et de ratios.

Ainsi, de notre point de vue, il semble qu'il y ait une appréhension restrictive voire quasi inexistante de la démarche programmatique d'un point de vue qualitatif (usages, besoins et impacts sociaux) et global, ce qui en constitue les principales limites.

Par ailleurs, la phase de programmation donne généralement lieu à l'élaboration d'un support, un document écrit : le programme, remis aux maîtres d'œuvre mis en concurrence pour l'occasion. C'est le document par lequel la maîtrise d'ouvrage exprime ses objectifs, ses contraintes et ses exigences et à partir duquel le concepteur élabore une réponse à ce problème. Ce programme doit permettre de traduire au mieux les attentes à l'égard de l'ouvrage, dans ses multiples aspects, il est donc porteur d'enjeux majeurs pour les phases suivantes. Toutefois, l'exhaustivité de l'énoncé, tel que le formule le maître d'ouvrage, peut être remise en question dans la mesure où seul le maître d'ouvrage intervient à ce stade. Pourtant, comme le souligne Martin (2000, p. 107)<sup>136</sup> « *l'énoncé du programme est considéré comme exhaustif. Les différents acteurs résolvent le problème qu'ils se construisent. Ils relèvent d'une demande implicite* ». Nous estimons qu'un fonctionnement qui relève d'une demande implicite est d'autant plus risqué que les différents acteurs concernés sont susceptibles d'en avoir des représentations très différentes. En effet, la demande étant implicite, elle est donc sujette à de nombreuses interprétations parfois contradictoires entre elles (source de

---

<sup>136</sup> *Op. cit.*, Martin C. p. 107.

malentendus), notamment si le problème n'a pas été examiné avec les différents acteurs intervenant.

### 2.1.2.2- La conception (résolution)

---

La phase de conception rassemble plusieurs sous-étapes : le concours<sup>137</sup>, à fort enjeu stratégique (Tapie, 2000, p. 29)<sup>138</sup> ; les études de projet, « *esquisses* » qui ont pour objet, selon le décret n°93-1268 du 29 novembre 1993<sup>139</sup>, de proposer une ou plusieurs solutions d'ensemble traduisant les éléments majeurs du programme<sup>140</sup>. Ces études « *esquisses* » ont pour rôle de définir la conception générale de l'ouvrage par la coordination de l'ensemble des informations nécessaires à l'organisation spatiale de l'ouvrage (Chadoin, 2007, p. 384)<sup>141</sup> ; l'avant-projet consiste à instruire et à donner un point de vue sur les fonctionnements possibles à partir des situations d'action caractéristiques (SAC)<sup>142</sup> et les études techniques d'exécution contribuent au suivi et à la validation des modifications du chantier et permettent la réalisation de l'ouvrage.

Au vu de ces sous-étapes, nous identifions les avantages de la phase de conception. Ainsi, elle permet de donner une orientation stratégique au projet, d'envisager les différentes solutions, de coordonner les informations nécessaires grâce au rôle joué par l'architecte et de se projeter dans l'utilisation future de l'ouvrage. Notons par ailleurs, que la phase de conception telle qu'elle est envisagée selon l'approche classique est également porteuse de limites. D'une part, nous y retrouvons la même tendance à la séparation entre les phases de conception et de réalisation, autrement dit entre ce qui est généralement considéré comme le travail intellectuel et le travail d'exécution (Orel et Zreik, 1992)<sup>143</sup>. Une telle approche du projet architectural a pour effet de favoriser l'élaboration de deux projets distincts qui s'articulent difficilement car l'un est pensé

---

<sup>137</sup> Il consiste à sélectionner la maîtrise d'œuvre qui sera chargée de réaliser l'ouvrage.

<sup>138</sup> Tapie, G., (2000), Les architectes : mutations d'une profession, L'Harmattan. p. 29.

<sup>139</sup> Source : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000518067&categorieLien=ci> d. Consulté le 16 septembre 2011.

<sup>140</sup> D'en indiquer les délais de réalisation et d'examiner leur compatibilité avec l'enveloppe financière prévisionnelle retenue par la Maîtrise d'Ouvrage et affectée aux travaux. Elle a également pour mission de vérifier la faisabilité de l'opération au regard des contraintes du programme et du site.

<sup>141</sup> Chadoin, O., (2007), Etre architecte : Les Vertus de l'Indétermination – De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel, Sociologie et Sciences sociale. Broché. p. 384.

<sup>142</sup> Les Situations d'Action Caractéristiques peuvent être définies comme « *une ensemble de déterminants dont la présence simultanée va conditionner la structuration de l'activité* » in Daniellou, F., (1992), Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception. Thèse d'habilitation à diriger des recherches, Université de Toulouse – Le Mirail, France. Cela doit permettre la validation des orientations et des contraintes avec les utilisateurs.

<sup>143</sup> Orel, T., Zreik, K., (1992), Conception quelques repères historiques, in Revue Sciences et Techniques de la conception n°1, éditions Hermès.

uniquement sur la base de critères théoriques/projectifs alors que l'autre repose sur des critères plus opérationnels/effectifs.

Qui plus est, le courant technique est particulièrement développé dans l'approche dite « classique » des projets architecturaux, ce qui a tendance à orienter exclusivement les solutions vers les aspects techniques aux dépens d'aspects plus politiques et stratégiques tout aussi importants. Une autre limite que nous identifions renvoie à ce que Martin (1999, p. 107)<sup>144</sup> a qualifié de « *centralisation du pouvoir de décision* » sur une personne : le maître d'ouvrage. Cela a pour effet (collatéral) d'introduire un dialogue et une négociation entre les différents experts plus orientés vers la coordination pour permettre la circulation d'informations (donc à visée instrumentale) que vers une véritable coopération rendant possible l'expression et l'intégration des différents points de vue. Le rôle de l'architecte est central, ce d'autant qu'il a généralement en charge la coordination du chantier en extension de mission, la phase de conception est considérée comme son domaine de prédilection (Moulin et Lautman, 1978)<sup>145</sup>. Ainsi, il détient durant cette phase un pouvoir extrêmement fort et quasi exclusif. Bien qu'il s'entoure de professionnels appartenant à différents corps de métier complémentaires il a autorité sur eux. Cela a tendance à le conforter en tant que figure emblématique et à favoriser la primauté de sa vision sur celles des autres acteurs.

Pour conclure sur cette phase, nous considérons, à l'instar de ce que propose Martin (2000, p 107)<sup>146</sup>, que la phase de conception s'appuie généralement sur un « *schéma séquentiel hiérarchique* », où le travail de conception se caractérise par une « *division coordonnée* », une « *communication centralisée* » autour de l'architecte. Il s'agit d'une « *conception distribuée* » avec une « *prédominance de la synchronisation opératoire* », une « *symétrie des ignorances* »<sup>147</sup> ; et des « *prescriptions et contraintes imposées* ». Ces acteurs ignorent les informations que les autres détiennent et les modalités concrètes de production de ces informations qui leur seraient néanmoins utiles voire nécessaires pour développer eux-mêmes leur connaissance du projet.

---

<sup>144</sup> *Op. cit.*, Martin C. p. 107.

<sup>145</sup> Moulin, R., Lautman, J., (1978), « Les architectes. La profession libérale et son aggiornamento », *Cahiers de la recherche architecturale*, 2, pp.49-55.

Moulin, R., Gros, P., Lautman, J., Martinon, J.-P., Schnapper, D., (1973), *Les architectes. Métamorphoses d'une profession libérale*, Paris, Calmann-Lévy.

<sup>146</sup> *Op. cit.*, Martin, C., p. 107.

<sup>147</sup> Conan, M., (1990), *Concevoir un projet d'architecture*, L'Harmattan, Paris.

### 2.1.2.3- La réalisation (exécution)

---

Les modalités d'attribution des marchés de travaux conditionnent les relations entre entreprises et maîtrise d'œuvre (architecte). La Maîtrise d'œuvre « répond au problème qu'elle a construit à partir de l'énoncé. Elle y a un positionnement fort avec une prégnance technique élevée. La Maîtrise d'ouvrage quant à elle pose le problème et suit le projet » (Martin, 2000, p. 107)<sup>148</sup>. Cela est d'autant plus risqué pour la MOA qu'elle n'est pas nécessairement compétente pour suivre de près et d'un point de vue technique le projet et faire la traduction stratégique et politique (traduction financière, sociale, environnementale) des modifications éventuelles sur le chantier.

Un des avantages durant cette phase, est que l'architecte assure souvent la coordination du chantier en extension de mission ce qui favorise, selon notre point de vue, un suivi et une continuité entre la conception et la réalisation. Toutefois, la réception de l'ouvrage est généralement le moment de l'évaluation à partir du programme actualisé. C'est à cette occasion que sont constatées et signalées les anomalies de l'ouvrage et que se font, après modification, les levées de réserves. La prise en compte d'anomalies à un stade aussi tardif est selon nous une limite dans la mesure où elle induit une augmentation des coûts et du temps dédiés aux travaux dès lors que ces éléments n'ont pas été pris en compte en amont. Une autre limite que nous constatons consiste à considérer l'achèvement de l'ouvrage une fois sa réception effectuée. En effet, selon notre point de vue, l'utilisation (mise en service) fait partie à part entière du processus de conception et apparaît comme une étape trop souvent occultée des démarches.

Enfin, en nous intéressant à l'approche classique nous avons pu en approfondir les principales limites tant du point de vue des acteurs que du processus. Ainsi, il en ressort l'existence de relations hiérarchiques, corporatistes et instrumentales où le pouvoir de décision est centralisé sur un acteur spécifique, selon les phases, qui ne détient pas l'ensemble des compétences nécessaire à la prise de décision. En effet, le décideur n'a pas nécessairement la maîtrise du projet dont il a par ailleurs l'entière responsabilité. Cela peut également se traduire par une absence de connaissances disponibles pour l'ensemble des acteurs qui conçoivent le projet. Ainsi, le travail collectif semble se réduire à une coordination d'information. L'approche classique se caractérise par un processus marqué par la linéarité (sans possibilité de feed-back), cloisonné, favorisant une approche incomplète et restrictive du projet. Une telle logique entraîne une insuffisance des échanges car

---

<sup>148</sup> *Ibid.*

s'appuyant sur des demandes initiales incomplètes et largement implicites, et donc sujettes à des incompréhensions, des erreurs et des conflits importants.

Par ailleurs, « *la conception architecturale est classiquement vue comme une résolution de problème* » (Martin 2000, p. 61)<sup>149</sup> s'appuyant sur le modèle standard « définition/résolution ». Les acteurs s'intéressent davantage à la solution qu'à la structuration du problème ce qui tend à négliger l'appréhension multi-dimensionnelle du problème et nuit à sa résolution. A ce titre, le courant technique et les approches exclusivement quantitatives sont particulièrement mises en avant dans ce type de démarche et comme le rappellent Godier et Tapie<sup>150</sup> « *les approches technocratiques souvent jugées inaptées à saisir la complexité des situations, sont remises en cause* ».

Compte-tenu des limites ainsi identifiées, il convient maintenant de se pencher sur les grands changements que connaît le processus de conception architecturale afin de saisir les différents types d'approche qu'ils font émerger et les nouvelles limites qu'ils rencontrent.

## 2.2- L'APPROCHE NOVATRICE DU PROCESSUS DE CONCEPTION ARCHITECTURALE

---

Nous venons de présenter l'approche classique du processus de conception architecturale à travers ses avantages et ses limites. Nous allons à présent nous intéresser aux transformations majeures auxquelles est soumis le processus de conception architecturale. En effet, comme le souligne Prost (2003)<sup>151</sup>, il y a bien des « *changements affectant les pratiques relatives aux projets architecturaux et urbains* » qui nécessitent d'être approfondis, à l'instar de Godier et Tapie (1997)<sup>152</sup> qui en proposent « *l'analyse des mutations en cours* ».

---

<sup>149</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 61.

<sup>150</sup> Godier, P., Tapie, G., (coll. Chimits, C.), *Projet urbains, acteurs et processus : tendances européennes*. Source : <http://www2.cdu.urbanisme.developpement-durable.gouv.fr/cdu/accueil/elabproj/prurb2.htm>.

<sup>151</sup> Prost, R., (2003), *Pratiques de projet et ingénierie. Projets architecturaux et urbains : Mutation des savoirs dans la phase amont*. Avec les contributions de : Gerber, C., Evette, T., et Bourdin, A. *Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA), Pôle Concevoir, Construire, Habiter*. p. 174.

<sup>152</sup> Godier, P., Tapie, G., (coord.), (1997), *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*. Vol. 1 : les acteurs du projet architectural et urbain, PUCA-MELT, pp. 60-63.

## 2.2.1- TRANSFORMATION ET ÉMERGENCE DE NOUVEAUX ACTEURS

---

Si nous constatons toujours la présence de deux principales catégories d'acteurs : la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, nous nous proposons maintenant d'exposer les transformations qu'elles rencontrent et de présenter l'émergence d'une nouvelle catégorie d'intervenants

### 2.2.1.1- La maîtrise d'ouvrage

---

La remise en cause de la réglementation de la loi MOP et les modifications apportées par l'ordonnance n°2004-566 du 17 juin 2004, sont révélatrices d'une volonté de développer des approches basées sur des principes de collaboration (itératif, non-cloisonné) pour combler le « *déficit de communication* » (Terrin, 2005, p. 15)<sup>153</sup> et construire collectivement la demande de la maîtrise d'ouvrage. Cela semble d'autant plus nécessaire que des auteurs tels que Terrin (2005, p. 16)<sup>154</sup> rappellent les incohérences d'une telle loi : « *Il ne faut pas oublier que dans une majorité de situations, le maître d'ouvrage ne correspond pas à ce personnage compétent et omniscient que définit la loi MOP ! Plus de responsabilité que de maîtrise, écrit Olivier Piron lorsqu'il évoque le rôle attribué au maître d'ouvrage par la loi MOP* ». Ainsi, il s'agit là d'une volonté de permettre une meilleure maîtrise du projet de la part de la maîtrise d'ouvrage en étant « *de plus en plus impliquées politiquement et économiquement* » (Terrin, 2005, p. 18)<sup>155</sup>.

De manière générale, il semble qu'il y ait en la matière des évolutions notoires en termes de prise de conscience progressive et généralisée qui tendent à faire admettre la dimension collective de la maîtrise d'ouvrage. Comme le suggère Callon (2001)<sup>156</sup>, la MOA plus que d'être représentée par une personne, correspond en réalité à une fonction à remplir. Précisons, dans la lignée de ce qu'a justement souligné Zetlaoui-Léger (2005, p. 2)<sup>157</sup>, que la maîtrise d'ouvrage collective doit être entendue comme une maîtrise d'ouvrage élargie aux partenaires institutionnels afin de favoriser une réflexion collective aux décisions préalables à la mise en œuvre du projet. Ainsi, l'ouverture

---

<sup>153</sup> Terrin, J.-J., (2005), *Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises, de nouveaux enjeux pour les pratiques projet* ». Paris, Editions Eyrolles. p. 198.

<sup>154</sup> *Op. cit.*, Terrin, J.-J. p. 16.

<sup>155</sup> Terrin, J.-J., (2005), *Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises, de nouveaux enjeux pour les pratiques projet* ». Paris, Editions Eyrolles. p. 18.

<sup>156</sup> Callon, M., (2001), *La commande... de l'architecture à la ville. Tome 2. Evaluation des recherches*. Sous la direction de Bonnet, M. Puca. p. 97.

<sup>157</sup> *Op. cit.*, Zetlaoui-Léger, J. p. 6.

de la maîtrise d'ouvrage à de nouveaux acteurs explique probablement, en partie, l'élargissement de leur besoin en matière de conseil et d'accompagnement.

Cela contribue également à modifier la relation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. En effet, la pluridisciplinarité permet d'étendre et de diversifier les compétences recherchées à l'heure actuelle par la maîtrise d'ouvrage et donc d'ouvrir cette relation à de nouveaux acteurs.

A ce propos, l'approche par les fonctions, préconisée par Chadoin (2000, p. 8)<sup>158</sup>, s'appuie sur les préoccupations de la maîtrise d'ouvrage et permet de dessiner les configurations d'acteurs les plus pertinentes, rompant, par là même, avec des approches cloisonnées par métier, comme l'illustre le tableau ci-après :

Fonction d'assistance et d'aide à la décision	Fonction de conception et mise au point constructive	Fonction d'exécution et de réalisation	Fonction de gestion et de maintenance	Fonction de management, contrôle, communication
---	--	--	---------------------------------------	---

**Tableau 3 : Les problématiques fonctionnelles des clients d'après Chadoin (2000, p. 8)<sup>159</sup>.**

De notre point de vue, cela permet également de dépasser la distinction faite entre les acteurs pour mieux saisir leurs différentes positions et définir de façon plus pertinente les contours du collectif d'acteurs à constituer.

Concernant le type de maîtrise d'ouvrage, il semble que quel que soit son statut (privé/public) et sa nature (professionnelle/occasionnelle) des convergences s'opèrent dans la pratique.

Comme en témoigne l'enquête menée par Tapie (2000, p. 48)<sup>160</sup>, les MOA publiques « *adoptent du privé des règles d'efficacité et de rentabilité ; le privé en intervenant sur l'image des bâtiments ou en utilisant des procédures comme le concours ou l'appel d'offre par lot séparés intègre des éléments à l'origine définis par la commande publique* ».

---

<sup>158</sup> Chadoin, O., (2000), Analyse stratégique : Les marchés et leur évolution. CEP, Les professions de la maîtrise d'œuvre, Grain, Ministère de l'emploi. Documents intermédiaires, Octobre. Direction scientifiques : Tapie, G., Courdurier, E., Evette, T., Haumont, B. p. 8.

<sup>159</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 8.

<sup>160</sup> Tapie, G., (2000), Analyse stratégique : Les marchés et leur évolution. CEP, Les professions de la maîtrise d'œuvre, Grain, Ministère de l'emploi. Documents intermédiaires, Octobre. Direction scientifiques : Tapie, G., Courdurier, E., Evette, T., Haumont, B. p. 48.

Notons également que les particuliers constituent, comme l'a évoqué Tapie (2000, p. 53)<sup>161</sup> « *les clients principaux de l'activité constructive* », ce qui nous invite à leur accorder une attention particulière.

### 2.2.1.2- La maîtrise d'œuvre

---

Godier et Tapie<sup>162</sup> considèrent que les acteurs de la maîtrise d'œuvre « *se sont profondément diversifiés* », avec pour conséquence, « *la recomposition générale du champ professionnel, des fonctions et des relations* ». Cela a permis une évolution qui mis en évidence l'intérêt des approches pluridisciplinaires, contribuant, comme l'énonce Chadoin (2000, p. 32)<sup>163</sup>, à un « *effacement de l'expertise reine de l'architecte au profit d'une multidisciplinarité dans des processus moins hiérarchiques que négociés (qui) engage de fait la question de la cohabitation des professions et de leur langage professionnel* ».

Ainsi, la maîtrise d'œuvre est de plus en plus considérée comme un ensemble hétérogène aux articulations complexes. En effet, dans un champ en recomposition professionnelle, Chadoin (2000, p. 8)<sup>164</sup> observe, sur les dix dernières années, « *une très forte croissance des missions de conseil et d'expertise sans exécution dans le monde des métiers de la maîtrise d'œuvre. Parallèlement le nombre d'entreprises qualifiées sur des missions d'AMO n'a cessé d'augmenter* ». Cela traduit notamment des besoins grandissants de conseils sur des aspects non techniques des projets, à savoir : les aspects politiques, stratégiques et sociaux qui relèvent de prestations dites intellectuelles. La prédominance de la maîtrise d'ouvrage privée dans l'activité constructive a pour conséquence de favoriser un affaiblissement de la régulation de la commande. Cela oblige la maîtrise d'œuvre à adapter ses prestations à la grande diversité des clients et par conséquent à en être plus dépendante. C'est ce qui explique, en partie, le repositionnement professionnel de la maîtrise d'œuvre sur le marché, notamment dans les étapes en amont des projets, et son ouverture à de nouvelles opportunités. De ce fait, des changements importants s'opèrent, qui obligent l'ensemble des acteurs à redéfinir leurs pratiques. A ce titre, Chadoin (2000, p. 8)<sup>165</sup> souligne que « *de manière pragmatique, la mise au point constructive est l'œuvre d'un collectif, créé par nécessité ou par affinité, au prix de montages contractuels quelques fois*

---

<sup>161</sup> *Op. cit.*, Tapie, G. p. 53.

<sup>162</sup> Godier, P., Tapie, G., Projets urbains, acteurs et processus : Tendances européennes. Source : <http://www2.cdu.urbanisme.developpement-durable.gouv.fr/cdu/accueil/elabproj/prurb1.htm>.

<sup>163</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 50.

<sup>164</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 8.

<sup>165</sup> *Ibid.*

complexes, même si l'architecte reste souvent le mandataire (...). On voit ainsi s'adjoindre aux acteurs traditionnels, de plus en plus de spécialistes sollicités pour une expertise technique, ingénieurs spécialisés principalement ». De ce fait, la figure de l'architecte (Champy, 1997)<sup>166</sup> a connu ces dernières années de profondes évolutions. Comme le rappelle Raynaud (2004, p. 339)<sup>167</sup>, « les récents développements de la sociologie de l'architecture (Toussaint, Younès, 1997<sup>168</sup> ; Tapie, 1999<sup>169</sup>, etc.) insistent sur le caractère incertain de la définition qui consistait à dire jusqu'ici que la conception est le noyau dur de l'expertise de l'architecte ». Une des raisons semble être notamment la professionnalisation de la démarche de programmation qui « conduit à déposséder l'architecte d'une partie de ses prérogatives sur l'identification des besoins du client » (Tapie, 2000, p. 26)<sup>170</sup>.

A cela s'ajoute l'apparition de nouveaux métiers (transformés et émergents). Les fonctions d'assistants à la maîtrise d'ouvrage voient par exemple le jour à différentes étapes. Des acteurs de l'interface font peu à peu leur apparition en tant que programmiste, chef de projet, assistant à la maîtrise d'ouvrage (AMO) spécialisé et général. A ce propos, nous nous pencherons plus fortement sur cette catégorie d'acteurs dans le chapitre suivant.

A ce sujet, Raynaud (2004, p. 339)<sup>171</sup> rappelle que « la prolifération des acteurs est elle-même un effet du cadre réglementaire de plus en plus coercitif de la conception ». C'est cette multitude d'acteurs qui rend également de plus en plus nécessaire la construction d'un « vrai dialogue » (Martin, 2000)<sup>172</sup>.

---

<sup>166</sup> Champy, F., (1997), L'architecte, le sociologue et l'habitant. La prise en compte des usages dans la conception du logement social. Plan Construction et Architecture. Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. p. 129.

Champy, F., (1998), Les architectes et la commande publique, PUF.

*Op. cit.*, Chadoin, O. p. 50.

« La France de demain a besoin des architectes. Architecture », (2007). Source: <http://www.ramau.archi.fr/IMG/pdf/07-Archi2007.pdf>. Consulté le 16 septembre 2011.

Tapie, G., (2000), Les architectes : mutations d'une profession, L'Harmattan, pp.231-250.

Tapie, G., L'interface avec les entreprises (2000), p.74 in (2000), Analyse stratégique : Les marchés et leur évolution. CEP, Les professions de la maîtrise d'œuvre, Grain, Ministère de l'emploi. Documents intermédiaires, Octobre. Direction scientifiques : Tapie, G., Courdurier, E., Evette, T., Haumont, B. p. 88.

Alluin, P., (1998), Ingénierie de conception ingénierie de production, PUCA.

<sup>167</sup> Raynaud, D., (2004/2), Contrainte et liberté dans le travail de conception architecturale, *Revue française de sociologie*, Volume 45, p. 339.

<sup>168</sup> Toussaint, J. Y, Younès, C. eds. (1997), Architectes, ingénieurs : des métiers et des professions. Paris, Editions de la Villette.

<sup>169</sup> Tapie, G., (1999), Professions et pratiques. Cahiers de la Recherche architecturale et urbaine, 2-3, 65-74.

<sup>170</sup> Tapie, G., (2000), Les architectes : mutations d'une profession. L'Harmattan. p. 26.

<sup>171</sup> *Ibid.*

<sup>172</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 228.

### 2.2.1.3- La maîtrise d'usage

---

Comme nous l'avons évoqué en introduction de cette partie de notre étude, une nouvelle catégorie d'acteurs voit progressivement le jour : la maîtrise d'usage, preuve d'un élargissement du processus. Cette notion trouve son origine dans « *la volonté des habitants, citoyens, usagers de se situer au cœur du processus d'élaboration du projet de réhabilitation d'un bâtiment, d'un espace, aux côtés d'acteurs traditionnels tels que le maître d'ouvrage, qui commande l'ouvrage, et le maître d'œuvre, qui met en œuvre la commande* »<sup>173</sup>.

Ces approches ont été développées il y a plusieurs années avec notamment Alexander (1971)<sup>174</sup> qui a insisté sur « *la nécessité d'inclure et faire participer les futurs utilisateurs* » dans la mesure où il considère que la conception de l'espace ne s'interrompt pas lorsque le bâtiment est construit. Friedman (1971)<sup>175</sup>, a abordé lui aussi la notion d'utilisateur en considérant que le travail de l'architecte doit s'appuyer sur la figure abstraite et imaginaire d'un utilisateur « *moyen* ». Cet auteur a également considéré « *que c'est au futur utilisateur qu'appartient légitimement le pouvoir de décision* ». Quarante ans plus tard, la considération effective des usagers en tant qu'habitants, riverains ou utilisateurs demeure pourtant, une notion novatrice peu développée au niveau décisionnel, s'apparentant généralement plus à une démarche de type commercial marketing. Favorisée par les démarches qualité devenues quasi obligatoires dans les organisations ces dernières années, la prise en compte des usages<sup>176</sup> semble dépendre aujourd'hui de choix politiques et stratégiques car il vaut mieux bien souvent « *avoir une validation des usagers en amont qu'une opposition, un rejet de leur part en aval des projets* ».

Pourtant derrière la notion d'usage et de maîtrise d'usage, il s'agit de prendre en compte l'avis et les pratiques des futurs utilisateurs, opérateurs, usagers et habitants, concernés plus ou moins directement par la conception architecturale.

---

<sup>173</sup> Source : <http://www.artfactories.net/Maitrise-d-Usage>.

<sup>174</sup> Alexander, C., (1971), *De la Synthèse de la Forme*, Essai. Dunod, collection Aspect de l'urbanisme, Paris. Il a notamment porté son intérêt sur l'adéquation au contexte et aux aspirations personnelles des acteurs concernés par le projet.

<sup>175</sup> Friedman, Y., (1971), *Pour l'architecture scientifique*, ed. Pierre Belfond, Paris. (cité par) Martin C., (1999), « *La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique. Le positionnement de l'intervention ergonomique* », Université Victor Segalen Bordeaux 2, ISPED, Collection Thèse & Mémoires. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes. p. 551.

<sup>176</sup> Champy, F., (1997), *L'architecte, le sociologue et l'habitant. La prise en compte des usages dans la conception du logement social*. Plan Construction et Architecture. Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. p. 129. Bonnetti, M., Séchet, P., *Les démarches de développement de la participation des habitants*, CSTB, mai 2000, p. 18.

Diméglio, P., Laforgue, J.-D., (1996), « *Intervention de projet urbain pour les habitants* », in « *Perspectives pour la maîtrise d'ouvrage publique* », Plan Construction et Architecture, CSTB, pp. 88-96.

Notons également que de nouveaux types de partenariats entre le secteur public et privé (PPP)<sup>177</sup> ont vu le jour en Europe impulsés par le modèle anglo-saxon. Ce phénomène s'explique par ce que Terrin (2005, p. 16)<sup>178</sup> a nommé « *le désengagement des pouvoirs publics et le transfert des risques qu'ils opèrent vers le secteur privé* ».

Les évolutions que connaissent les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre et l'émergence de nouvelles fonctions et acteurs dans le processus de conception architecturale nous invitent maintenant à approfondir le modèle sur lequel l'approche novatrice peut s'appuyer pour appréhender le caractère collectif, pluridisciplinaire et décloisonné des relations entre les acteurs. Nous nous proposons à présent d'exposer ce modèle et de le décliner à travers les transformations que connaît le déroulement du projet.

## 2.2.2- LE PROCESSUS DE CONCEPTION ARCHITECTURALE

---

En premier lieu, l'utilisation intelligente de la notion de cycle de vie permet de rompre avec une démarche linéaire et cloisonnée de la conception architecturale, telle qu'elle est envisagée dans l'approche classique. Cette notion permet notamment d'intégrer la prise de conscience qui se dessine aujourd'hui en matière d'enjeux environnementaux et sociaux des projets. La notion de processus prend dans un tel contexte, un caractère itératif et progressif qui peut être représenté selon le schéma suivant :

---

<sup>177</sup> Les partenariats public-privé sont à considérer comme des outils de financement des équipements publics, comme le soulignent Godier et Tapie « *La plupart des politiques publiques mises en œuvre aujourd'hui en Europe en matière de production de la ville se caractérisent par des montages d'opérations qui reposent sur le partenariat public-privé. Les autorités publiques, Etats centraux et pouvoirs locaux, se partagent et négocient ardemment leurs compétences sur les projets* ». Les partenariats s'organisent ainsi autour d'un rapport où « *Les entreprises vendent leur savoir-faire aux autorités locales et partagent avec les fonds publics une part du risque financier* ». Nous considérons qu'un des risques majeurs de ces partenariats réside dans la confusion public-privé en matière de répartition des responsabilités. Godier, P., et Tapie. G., (coll. Chimits, C.), Projets urbains, acteurs et processus : Tendances européennes. Source : <http://www2.cdu.urbanisme.developpement-durable.gouv.fr/cdu/accueil/elabproj/prurb2.htm>.

<sup>178</sup> Terrin, J.-J., (2005), Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises, de nouveaux enjeux pour pratiques de projet », Paris, Eyrolles. p. 16.

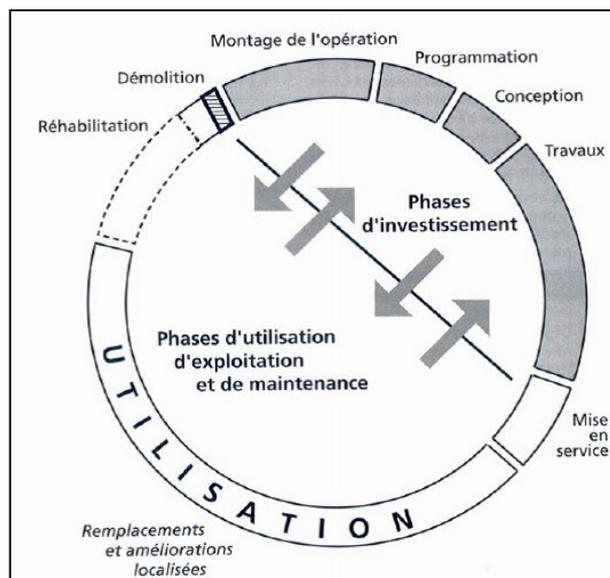


Schéma 6 : Le cycle de vie de l'ouvrage d'après le Guide « Prendre en compte l'exploitation et la maintenance dans la conduite de projet immobilier » (2002, p. 48)<sup>179</sup>.

Ce schéma donne à voir un processus architectural qui intègre une dynamique non-linéaire (Martin, 1999, p. 188)<sup>180</sup>, cela à condition d'instaurer un « vrai dialogue » entre les différents intervenants tout au long du projet. Ainsi, nous considérons qu'une telle approche est amenée à s'appuyer sur ce que Martin (1999)<sup>181</sup> nomme la « *définition et construction progressive et collective du problème* ». Un tel modèle permet ainsi de considérer les « *spécifications, des contraintes et des informations inférées et négociées par les acteurs de la conception qui vont déterminer tout ou partie des solutions ; ainsi que de construire progressivement un problème à partir d'informations survenant tout au long du processus*<sup>182</sup> » (Martin, 1999, p. 277)<sup>183</sup>. Nous considérons que ce modèle est à relier à celui dit « *négocié* » (Callon, 1997<sup>184</sup> ; Raynaud, 2001, p. 8<sup>185</sup>).

<sup>179</sup> Guide Prendre en compte l'exploitation et la maintenance dans la conduite de projet immobilier. Pratique. (2002), Certu. Ministère de l'Équipement des Transports et du Logement. p. 48.

<sup>180</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 188.

<sup>181</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 551.

<sup>182</sup> Cela sous-tend l'idée d'une nécessaire mission de veille à assurer tout au long du processus.

<sup>183</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 277.

<sup>184</sup> Callon M., (1997), « Concevoir : modèle hiérarchique et modèle négocié », in Bonnet M. (ed.), L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe, Paris, Plan Construction et Architecture, p. 169-174.

<sup>185</sup> Raynaud, D., (2001), Compétences et expertise professionnelle de l'architecte dans le travail de conception. Sociologie du Travail, 43(4) : 451 : 469. p. 8.

### 2.2.2.1- L'intention (montage de l'opération)

---

Dans la mesure où l'approche novatrice suppose une construction/préparation du problème, elle rend nécessaire une reformulation de la demande initiale émanant de la maîtrise d'ouvrage (qui n'en a bien souvent qu'une vision partielle). Il convient pour cela de favoriser un système de « régulation de la commande »<sup>186</sup> s'appuyant sur la structuration d'un dialogue. Pour ce faire, à l'instar de Prost (2003, p. 33)<sup>187</sup> nous considérons que « *la phase amont impose explicitement d'opérer une analyse des relations que le projet architectural entretient avec le contexte dans lequel il s'inscrit* :

- *contexte compris au sens de l'ancrage socio-économique et culturel du programme qui le caractérise (la nécessité notamment de comprendre l'articulation entre projet d'entreprise et projet architectural);*

- *contexte compris au sens des articulations du projet architectural avec la situation « urbaine » dans laquelle l'édifice s'implantera (type de tissu urbain, nature du site).*

*Ce contexte porte en lui les limites du projet et il fonde l'édifice dans son « rapport au monde », et non seulement dans son rapport au site et son rapport au sol ». Cela doit permettre, selon notre point de vue, de mieux établir la faisabilité réelle du projet car c'est l'ensemble des contraintes qui définit ce qui est envisageable et qui permet de poser les choses. A condition que les acteurs compétents soient impliqués dans cette étape.*

### 2.2.2.2- La programmation

---

Selon l'approche novatrice, nous pouvons voir dans la programmation l'occasion de construire la demande et de l'explicitier collectivement (Martin, 1999, p. 284)<sup>188</sup>. Elle permet également de croiser l'ensemble des points de vue des acteurs concernés par l'ouvrage. Le programme en tant que document se transforme ainsi en outil collaboratif qui clarifie la demande en favorisant sa construction collective. Il est à noter que le programme tend à évoluer vers une contextualisation de plus en plus marquée répondant aussi aux conditions locales de production d'un ouvrage. Il est

---

<sup>186</sup> Elle doit être entendue comme la structuration du problème autrement dit, assimilable à la solution. Cela contribue à redonner aux phases amont du processus toute leur importance et rappelle la nécessité de les prendre en compte du point de vue de leur ancrage dans leur contexte.

<sup>187</sup> *Op. cit.*, Prost, R. p. 33.

<sup>188</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 284.

ainsi de plus en plus le fruit de négociations et d'une concertation (Callon, 1997, p. 170)<sup>189</sup> progressive (Martin, 1999, p. 276)<sup>190</sup> entre différents acteurs.

Notons par ailleurs, que même si nous constatons une tendance à la professionnalisation de la programmation, du fait notamment d'une « demande croissante d'étude de gestion de projet ; soit, de maîtrise des coûts, des délais et de la qualité » (Chadoin, 2007, p. 288)<sup>191</sup> celle-ci demeure encore floue et expérimentale.

En effet, des programmations innovantes et expérimentales voient le jour, telles que la « programmation générative », basées sur un processus itératif entre projet, programme architectural et programme d'usage courant (Conan, 1989)<sup>192</sup>. Cette méthode de programmation<sup>193</sup> est supposée soutenir l'organisation du travail de conception par l'émergence de nouvelles formes de coopération. Pour Diméglio (2001)<sup>194</sup> ce type de programme est dynamique et se caractérise par une forte concertation entre acteurs.

Zetlaoui-Léger (2005, p. 4)<sup>195</sup> considère que « *Le travail entre programmation (préparation) et formalisation doit être itératif, les orientations programmatiques stratégiques doivent structurer la conception et non l'inverse* », comme cela semble être fréquemment le cas.

Enfin, notons également que malgré les intentions affichées de développer la programmation, celle-ci semble victime d'un manque de moyens (Terrin, 2005, p. 15)<sup>196</sup> qui la maintient dans un flou conceptuel et fonctionnel et l'empêche d'être reconnue et utilisée comme outils de co-construction à part entière.

---

<sup>189</sup> Callon, M., (1997), « Concevoir : modèle hiérarchique et modèle négocié », in Bonnet M. (ed.), L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe, Paris, Plan Construction et Architecture, p. 170.

<sup>190</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 276.

<sup>191</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 288.

<sup>192</sup> Conan, M., (1989), Méthode de conception pragmatique en architecture, PCA. p. 112.

<sup>193</sup> La méthode de programmation peut être résumée en quatre grandes caractéristiques à savoir : la mise en place de groupe de travail, une démarche de travail qui consiste à énumérer les questions à aborder et les problèmes à résoudre, une approche itérative où les problèmes sont abordés en trois phases (positionnement des problèmes, élaboration de solution et évaluation des solutions) et enfin la présence d'un auditeur conseil en position d'extériorité chargé de veiller à la méthode d'après Champy, F., (1997), L'architecte, le sociologue et l'habitant. La prise en compte des usages dans la conception du logement social. Plan Construction et Architecture. Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. p. 133.

<sup>194</sup> Diméglio, P., (2001), « Pour la programmation générative et participative des projets urbains. Le cas de l'Ile-St-Denis », in Urbanisme n°320, septembre-octobre 2001, pp. 30-31.

<sup>195</sup> *Op. cit.*, Zetlaoui-Léger, J. p. 4.

<sup>196</sup> *Op. cit.*, Terrin, J.-J. p. 15.

### 2.2.2.3- La conception

Selon l'approche novatrice et la proposition de Martin (1999, p. 284)<sup>197</sup>, la conception se caractérise par un « schéma non séquentiel : structure homogène, non-hiérarchisée, co-conception, prédominance de la synchronisation cognitive, apprentissages croisés, prescriptions négociées ».

L'aspect novateur du processus de conception architecturale réside finalement dans la combinaison entre trois grands courants qui ont traversé l'histoire de la conception, comme le rapporte Martin (1999)<sup>198</sup>: le technique, le socio-cognitif et le collectif/social que nous proposons d'illustrer par le schéma suivant :

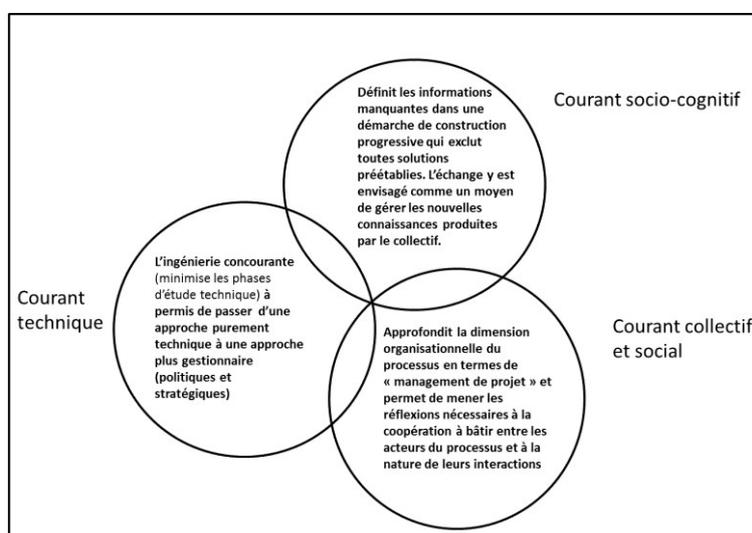


Schéma 7 : La combinaison des trois principaux courants de la conception d'après Martin (1999, p. 75)<sup>199</sup>.

Ce schéma illustre bien l'ambition de cette combinaison qui réside dans sa capacité à conjuguer ces trois courants et concevoir ainsi un ouvrage sous ces trois dimensions. A ce titre, Raynaud (2004, p. 339)<sup>200</sup> mentionne la difficulté d'une telle ouverture « la conception se déroule dans un contexte plus complexe que jamais en raison du nombre croissant d'acteurs qui participent au projet » car il oblige à concevoir une vraie coopération entre acteurs. Ce même auteur ajoute que « les difficultés de l'exercice professionnel ne résultent pas tant des contraintes que de la sur-responsabilisation et de la sous faisabilité des études qu'elles induisent ».

<sup>197</sup> Op. cit., Martin, C. p. 284.

<sup>198</sup> Op. cit., Martin, C.

<sup>199</sup> Op. cit., Martin, C. p. 75.

<sup>200</sup> Op. cit., Raynaud, D. p. 339.

#### 2.2.2.4- La réalisation

---

Si nous portons à présent notre réflexion sur la réalisation, nous notons que la distinction faite initialement entre conception et réalisation se délite progressivement à partir du XX<sup>ème</sup> siècle, et ce en raison d'une nouvelle approche qui soutient que la conception permet à travers le travail intellectuel qu'elle nécessite en amont de résoudre un problème et de le traduire en opérations effectives en aval.

Aujourd'hui, la réalisation s'intéresse essentiellement à la recherche de performance et d'anticipation des questions de construction et de chantier. L'accord entre les intervenants est à présent pensé au préalable. Il n'est cependant pas en mesure de résoudre la totalité des problèmes qui surgit durant le chantier<sup>201</sup>. Cette étape voit aussi l'arrivée de nouveaux acteurs, comme le rappelle Chadoin (2000, p. 9)<sup>202</sup>. Des professionnels libéraux sont désormais appelés à gérer les délais et les moyens. Le suivi technique et architectural est à la charge des architectes, des bureaux d'étude (BET) et des bureaux de contrôle. Les architectes d'opération, qu'ils participent ou non à la conception de l'ouvrage, ou les conducteurs de travaux interviennent également. De plus, la réalisation se doit d'intégrer de plus en plus les principes d'organisation du travail, de réglementation sociale, de circulation des documents, des contraintes de réalisation, ainsi que les contraintes liées au suivi et au contrôle. Les modalités d'attribution des marchés de travaux conditionnent également les relations (décideur/exécutant, hiérarchiques et cloisonnées) entre entreprises et concepteurs. Par exemple, l'appel d'offre par lots séparés soulève la question de la coordination du chantier, mission autrefois dévolue à l'architecte.

#### 2.2.2.5- L'utilisation (mise en service)

---

Nous constatons que des évaluations de plus en plus nombreuses portent sur la qualité d'usage de l'ouvrage. La nécessité de considérer l'ensemble du cycle de vie de l'ouvrage et d'intégrer la notion d'utilisation dès les phases amont, est à mettre en concordance avec les enjeux soulevés par les démarches de développement durable. Ainsi, si l'approche par le cycle de vie permet d'intégrer la phase de gestion, d'exploitation et de maintenance dans les phases amont<sup>203</sup> du

---

<sup>201</sup> En effet, le chantier introduit sa propre logique et ses propres références culturelles. La prise en compte de ces caractéristiques permet, de notre point de vue, de sortir d'une vision exclusivement exécutive à l'égard de cette étape.

<sup>202</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 9.

<sup>203</sup> Guide Prendre en compte l'exploitation et la maintenance dans la conduite de projet immobilier. Pratique. (2002), Certu. Ministère de l'Équipement des Transports et du Logement. p. 48.

projet, elle a pour effet de favoriser avant tout l'anticipation des coûts de gestion et de maintenance future ce qui selon Tapie (2000, p. 34)<sup>204</sup> permet de « *mutualiser tous les besoins en matière de fourniture, de gestion technique et de maintenance (immobilière comme pour les équipements) et ainsi d'abaisser les coûts et d'améliorer l'efficacité de service* ».

L'étape de mise en service, fait aujourd'hui l'objet de réflexions et d'investigations poussées sur tous les plans : matériaux, fonctions, devenir, maîtrise d'usage. Dans une perspective d'optimisation économique et commerciale cette étape intègre de plus en plus l'ensemble des paramètres qui conditionnent le devenir des constructions. Elle impose également de travailler avec les opérateurs à partir notamment d'études et d'analyses fonctionnelles et au regard des aménagements à court, moyen et long terme. De même, la mise en service semble aller dans le sens d'une optimisation de la qualité du cadre de vie et traduit l'intégration progressive dans le secteur architectural de l'avis des usagers et futurs usagers à la dimension architecturale. Cela constitue une nouvelle donne dans la gestion de la conception architecturale qui va de pair avec l'émergence de la maîtrise d'usage.

En portant notre intérêt sur les évolutions des processus de conception architecturale, nous avons pu appréhender les tendances et changements à l'œuvre dans ce secteur. Nous faisons le constat d'une prise en compte du processus de manière plus globale, tant par son appréhension en tant que cycle de vie que dans sa dimension collective en faisant intervenir de nouveaux acteurs. La nécessité de passer d'une coordination verticale (modèle hiérarchique) à une coopération horizontale (modèle négocié) vient confirmer ce que Champagnac (2009, p. 41)<sup>205</sup> nomme « *la montée d'approches interprétatives et d'une rationalité négociatrice dans le travail de conception* », non dénuées de nouvelles difficultés et que les acteurs doivent apprendre à gérer.

Si l'approche novatrice se justifie par de nouveaux besoins liés à des évolutions importantes dans les manières d'appréhender le processus, sa mise en œuvre sur le terrain peine à dépasser le stade de l'expérimentation ou de l'exception exemplaire. Il y a une vraie difficulté à « *rentrer dans des cycles innovants* », autrement dit à les pérenniser, selon Tapie (2000, p. 29)<sup>206</sup>. Cela a pour effet,

---

<sup>204</sup> Tapie, G., (2000), Analyse stratégique : Les marchés et leur évolution. CEP, Les professions de la maîtrise d'œuvre, Grain, Ministère de l'emploi. Documents intermédiaires, Octobre. Direction scientifiques : Tapie, G., Courdurier, E., Evette, T., Haumont, B. p. 34.

<sup>205</sup> Champagnac, E., « Partenariat public-privé : le bouleversement des organisations de projet » in Biau, V., Tapie, G., (2009), La fabrication de la ville. Métiers et organisations. Collection Eupalinos. Parenthèses. Marseille. p. 217.

<sup>206</sup> *Op. cit.*, Tapie, G. p. 29.

de favoriser en partie le maintien de l'approche classique<sup>207</sup> qui relève d'habitudes et de manières de faire et de penser fortement ancrées chez la majorité des acteurs<sup>208</sup>. C'est dans un tel contexte que nous considérons que l'accompagnement a un rôle majeur à jouer, tant pour favoriser l'apprentissage<sup>209</sup> que suppose le changement d'approche, que pour favoriser une véritable coopération<sup>210</sup> des acteurs dans le projet. En effet, les tendances à l'œuvre invitent à une redéfinition profonde des pratiques<sup>211</sup> propres à chacun des acteurs et à leur interaction.

---

<sup>207</sup> Primauté du technique et du financier ; nouvelles normes qui aggravent la nature procédurale du processus et les rapports entre acteurs qui en découlent. Le repositionnement professionnel de l'ensemble des acteurs qui instaure un flou concernant les rôles et les responsabilités de chacun.

<sup>208</sup> Ainsi, si l'approche novatrice voit le jour dans certaines pratiques et expérimentations, nous considérons que s'opère en réalité une hybridation entre approche classique et novatrice, qui a toutefois tendance à laisser perdurer les fondements de l'approche classique et donc ses limites.

<sup>209</sup> Dans l'ensemble du secteur, à tous les niveaux, chez tous les acteurs aux différentes étapes du processus.

<sup>210</sup> Apprentissage des pratiques collectives, du « faire ensemble ».

<sup>211</sup> Les capacités d'évolutions du monde du bâtiment doivent s'analyser au regard de trois grandes spécificités : « La prise en compte du caractère composite de l'innovation, assemblage de rationalités, de compétences et de critères variés. La prise en compte de la singularité du problème et de la question face à des raisonnements métiers (sens différents), qui, par nature, reposent sur des standards de méthodes (habitudes de travail) et de solutions...La prise en compte de la temporalité de la conception, temporalité spécifique car elle associe irréversibilité et apprentissage (construire un nouveau sens qui intègre la diversité de sens attribué par l'ensemble des acteurs) » d'après Midler, C., (1998), *Nouvelles dynamiques de la conception dans différents secteurs industriels : quels enseignements pour le Bâtiment ?*, in *L'Elaboration des projets architecturaux et urbains*, volume 3 : les pratiques de l'architecture, comparaison européennes et grands enjeux, PUCA, Euroconception.

## CHAPITRE 3 - L'ACCOMPAGNEMENT DANS UN PROJET ARCHITECTURAL

Comme nous venons de le présenter dans le chapitre précédent, le processus de conception architecturale renvoie à une réalité qui tend à devenir de plus en plus complexe, par le fait notamment de devoir concilier des repositionnements professionnels avec l'émergence de nouveaux acteurs. La maîtrise d'ouvrage, identifiée comme l'entité à qui incombe la responsabilité du projet, s'engage ainsi dans un processus de conception architecturale complexe pour lequel, comme nous l'avons vu, elle va devoir constituer un collectif d'acteurs supposé lui apporter les compétences nécessaires afin de prendre des décisions éclairées. Cela nécessite qu'elle se fasse accompagner tout au long de ce processus. C'est pourquoi nous nous proposons à présent d'approfondir la notion d'accompagnement.

Dans un premier temps nous définirons la vision générale de l'accompagnement et les différentes formes que prend ce type de dispositif.

Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur une forme particulière d'accompagnement : l'assistance à la maîtrise d'ouvrage. Pour cela nous en exposerons les pratiques effectives, ainsi que les limites de celles-ci compte-tenu des besoins et des demandes des maîtrises d'ouvrage d'architecture.

### 3.1- DE LA VISION GENERALE DE L'ACCOMPAGNEMENT

---

L'étymologie de la notion *accompagnement*<sup>212</sup> est issue du latin *ad* qui signifie « mouvement » et *cum panis* qui signifie « partager le pain avec l'autre ». Autrement dit, l'accompagnement suppose d'apporter quelque chose à quelqu'un dans l'action. Plus généralement, le verbe accompagner signifie « *se joindre à quelqu'un pour le suivre ou le « guider »* »<sup>213</sup>. Selon Ronberge (2002)<sup>214</sup>, le

---

<sup>212</sup> Source : [http://www.pedagopsy.eu/accompagnement\\_boniceletymologie.htm](http://www.pedagopsy.eu/accompagnement_boniceletymologie.htm). Consulté le 14 décembre 2011.

<sup>213</sup> Dictionnaire Nouveau Petit Robert, p. 15.

mot « accompagnement » emprunte à l'ancien français *compain* qui signifie « compagnon ». Nous pouvons en déduire que la notion d'accompagnement n'est pas récente puisqu'elle provient du mot « compagnonnage » qui existe depuis le Moyen-Age<sup>215</sup>. A ce propos, notons que le compagnonnage a pour fonction d'associer des ouvriers à des fins de formation professionnelle et de soutien mutuel. Ronberge précise ainsi que la notion « compagnon » renforce le sens du mot en signifiant « partager le chemin ». La notion peut ainsi être entendue comme le fait de s'inscrire dans le cheminement de quelqu'un.

Alors que la notion d'accompagnement a longtemps été utilisée principalement dans les domaines de la santé et du social<sup>216</sup>, on constate, depuis quelques années, qu'elle s'étend à d'autres secteurs professionnels.

L'accompagnement désigne fréquemment une situation, un terrain et un type de relation professionnelle, en vertu duquel un service et une aide peuvent être apportés à des personnes qui en ont, explicitement ou implicitement, exprimé la demande.

Comme le souligne Paul (2002, p. 43)<sup>217</sup>, nous considérons que la majorité « *des pratiques actuelles d'accompagnement tendent plus ou moins à la professionnalisation et se développent (...) dans la concurrence. Cela a pour conséquence de faire de l'accompagnement un « terrain en reconfiguration* » ».

Ce besoin de professionnalisation et de reconfiguration peut s'expliquer, en partie, compte-tenu de la « nébuleuse » de sens (Paul, 2002)<sup>218</sup> à laquelle doit faire face la notion.

Pour tenter d'éclairer cette « nébuleuse », nous nous sommes appuyée sur la proposition de Paul (2002) qui considère le champ sémantique du verbe « accompagner » comme englobant les notions telles que « coaching », « counseling », « conseil », « tutorat », « mentoring », « compagnonnage » et « sponsoring ».

---

<sup>214</sup> Dans son article, Ronberge s'appuie sur son expérience en tant que conseillère d'orientation et d'accompagnatrice auprès d'adultes inscrits dans un parcours professionnel. Ronberge, M., (2002), « A propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers », *Education permanente*, L'accompagnement dans tous ses états », n°153/2002-4, pp. 101-108.

<sup>215</sup> Source : [http://www.pedagopsy.eu/accompagnement\\_boniceletymologie.htm](http://www.pedagopsy.eu/accompagnement_boniceletymologie.htm). Consulté le 14 décembre 2011.

<sup>216</sup> Source : [http://www.pedagopsy.eu/accompagnement\\_boniceletymologie.htm](http://www.pedagopsy.eu/accompagnement_boniceletymologie.htm). Consulté le 14 décembre 2011.

<sup>217</sup> Paul, M., (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Education permanente* n°153/2002-4. p. 43.

<sup>218</sup> Paul M., (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », in Boutinet, J.-P., Denoyel, N., Pinau, G et Robin, J-Y, (2002), *L'accompagnement dans tous ses états*, *Education permanente*, n°153/2002-4, pp. 43-56.

Ces différentes notions permettent, en effet, de considérer l'accompagnement comme une forme d'intervention « protéiforme »<sup>219</sup> ce qui est illustré dans le schéma suivant :

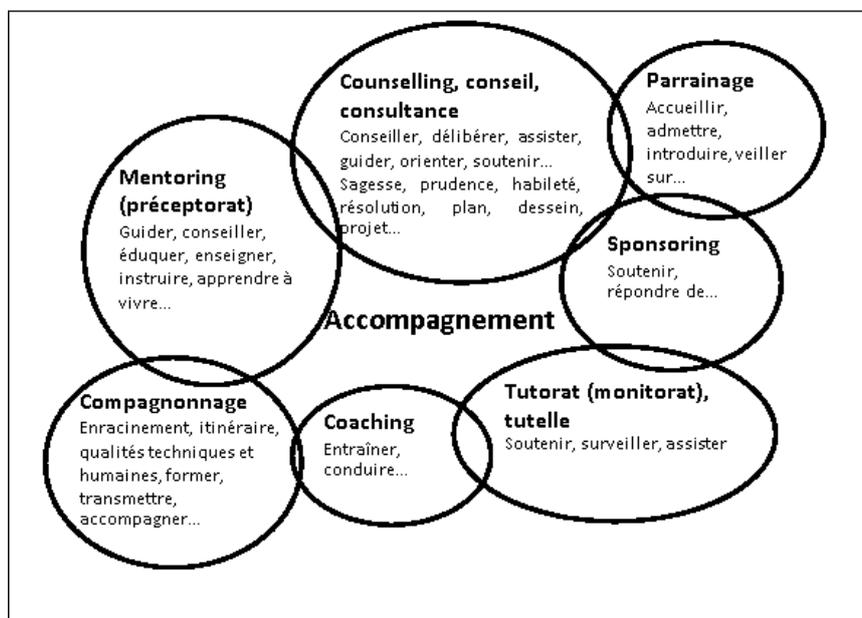


Schéma 8 : La nébuleuse de l'accompagnement, d'après Paul (2002, p. 56)<sup>220</sup>.

Parmi l'ensemble de ces pratiques d'intervention, il nous a semblé important de nous arrêter sur celles qui paraissent être les plus proches de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO), sujet sur lequel nous porterons particulièrement notre attention plus loin. Les trois pratiques d'accompagnement que nous avons retenues sont : le coaching, le conseil au sens de *counseling* et le conseil au sens de consultance.

- Le coaching :

Le management a largement contribué, ces vingt dernières années, au développement de cette pratique auprès de publics différents. Selon l'exposé de Boltansky et Chiapello (1999)<sup>221</sup>, la pratique de coaching s'est fortement développée au sein des entreprises et a eu pour principe majeur de se focaliser sur les compétences et le potentiel humain de l'organisation. Dans cette lignée, Paul (2002, p. 44)<sup>222</sup> résume la visée en terme de recherche d'efficacité, de performance et d'excellence des individus dans les organisations.

- Le conseil au sens de *counseling* :

<sup>219</sup> Au sens de multiples formes.

<sup>220</sup> Paul, M., (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Education permanente* n°153/2002-4. p. 56.

<sup>221</sup> Boltansky, L et Chiapello, E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.

<sup>222</sup> *Op. cit.*, Paul, M. p. 44.

Son développement est fortement imprégné en France de l'influence du psychologue Rogers (1942)<sup>223</sup>. Nous considérons les aspects clés de cette pratique dans le fait que la relation d'accompagnement sous-jacente n'est plus aujourd'hui « *réductible à une relation duelle entre le professionnel et son client ; elle doit prendre en compte la relation qui l'intègre à un contexte social au sens large (...) l'intégration de l'interaction personne-environnement* » (Paul, 2002, p. 45)<sup>224</sup>.

- Le conseil au sens de consultance

La pratique de la consultance renvoie au besoin de consultation d'un expert, tout en laissant à la personne conseillée, le choix de ses décisions dans une situation spécifique. Comme le propose Lhôtellier (2001)<sup>225</sup> il s'agit, dans ce cas, d'« *accompagner une personne dans une délibération préparant une conduite à tenir dans une situation problème* ».

De surcroît, comme l'expose Paul (2002), nous retrouvons dans la pratique professionnelle du conseil, deux approches distinctes : le conseil individuel et le conseil social. Selon Paul (2002, p. 46)<sup>226</sup>, le conseil social privilégie « *l'analyse de la situation en répondant à des problématiques d'action collective* ». Toutefois, bien que nous nous intéressions de manière plus précise à ce type d'accompagnement plus collectif, l'auteur rappelle que la consultance nécessite la « *conjugaison de ces (deux) modalités* ». Autrement dit, il apparaît nécessaire de combiner des aspects individuels et collectifs pour favoriser l'inscription de l'individu dans une situation sociale, et donc plus collective. Ainsi, la visée de cette pratique d'accompagnement ne se limite pas à la réponse à apporter à un problème<sup>227</sup>, mais suppose bien des transformations fines et profondes, au niveau des « *comportements, de la capacité d'action, des modes de raisonnement, d'imagination ou de relation* » (Paul, 2002, p. 46)<sup>228</sup> auprès des individus et du collectif accompagnés. Cet aspect collectif du conseil nous paraît central dans la mesure où il sous-tend l'idée que l'accompagnement ne se réduit pas à l'intervention pure et simple d'un expert mais suppose au

---

<sup>223</sup> Rogers, C., (1942), *Counseling and psychotherapy*. Traduction française: la relation d'aide et la psychothérapie. Paris, ESF, 2002.

<sup>224</sup> Paul, M., (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Education permanente* n°153/2002-4., p. 45.

<sup>225</sup> Lhôtellier, A., (2001), *Tenir conseil. Délibérer pour agir*. Paris, Seli Arslan.

<sup>226</sup> *Op. cit.*, Paul, M. p. 46.

<sup>227</sup> A ce titre, il est important de souligner ce que Limoges (2002) a exposé concernant la professionnalisation de la relation d'aide au sens large qui « *a été peu à peu réduite à la résolution de problème et à la prise de décision* » in « *Stratégies de maintien au travail* ». Sainte-Foy (Québec), Septembre Editeur. Alors que Roberge (2002, p. 106) mentionne le fait qu'en aucun cas l'accompagnateur ne doit se substituer au décideur : « *dans l'exercice du métier d'accompagnateur, le défi consiste à mettre au service de l'autre ses savoirs, son expertise et son unicité, en s'assurant toutefois de ne jamais se substituer à cet autre, afin de lui permettre d'être le centre de la relation et du processus* ».

<sup>228</sup> *Ibid.*

contraire l'implication d'un praticien dans une situation partagée<sup>229</sup> et donc coproduite par les différents acteurs. Cela démontre bien que les principaux défis et enjeux de l'accompagnateur résident dans « l'intelligence organisationnelle » (Paul, 2002<sup>230</sup> ; Zara, 2008<sup>231</sup> ; Noubel, 2004<sup>232</sup>) qu'il doit favoriser. De notre point de vue, cela nous permet d'admettre le fait selon lequel l'accompagnateur s'inscrit dans un processus auquel il participe et au sein duquel « le travail s'effectue en relation » (Paul, 2002, p. 47)<sup>233</sup>.

Ces trois pratiques d'accompagnement peuvent ainsi être résumées :

Le coaching nous invite à considérer l'accompagnement dans une relation individuelle en face à face, devant contribuer à la professionnalisation de la maîtrise d'ouvrage et à l'élévation de son niveau de performance par l'intégration de nouvelles compétences. Le counseling est davantage un accompagnement qui tient compte de l'environnement dans lequel évolue la maîtrise d'ouvrage. La consultance se caractérise davantage comme un accompagnement à la maîtrise d'ouvrage dans la co-construction de son « problème », donc dans l'énonciation collective de sa demande.

De ce fait, les dimensions individu-collectif, « situées » et co-construites que nous relevons de la démarche d'accompagnement font de ce type d'intervention une pratique déterminée par la spécificité et le contexte dans lequel elle opère. Ce n'est donc qu'à partir d'une contextualisation (la prise en compte d'une situation singulière et concrète) que la nature exacte des modalités concrètes de l'accompagnement peuvent être précisées et mises en œuvre (Roberge, 2002, p. 108)<sup>234</sup>.

Pour synthétiser ces différents apports en matière d'accompagnement, Paul<sup>235</sup> a résumé les caractéristiques générales de la pratique comme suit : l'accompagnement est une relation asymétrique qui associe des personnes de manière contractuelle et temporaire. La démarche est définie à partir du contexte au sein duquel elle s'insère et devrait supposer la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés par l'accompagnement.

---

<sup>229</sup> Il y a là l'idée de faire la distinction entre expert et praticien. Distinction qui consiste à dire que le praticien va s'inscrire dans un cadre de co-production/co-construction.

<sup>230</sup> *Ibid.*

<sup>231</sup> Zara, O., (2008), Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance. M 21 Editions.

<sup>232</sup> Noubel, J.-F., (2004), Intelligence Collective : la révolution invisible.

<sup>233</sup> Paul, M., (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Education permanente* n°153/2002-4. p. 46.

<sup>234</sup> *Op. cit.*, Roberge, M. p. 108.

<sup>235</sup> Paul, M., « Ce qu'accompagner veut dire ». Source: [www.transversalis.fr/pdf/Maela%20PAUL.pdf](http://www.transversalis.fr/pdf/Maela%20PAUL.pdf). Consulté le 27 mai 2011. p. 125.

Enfin, à ce stade de la réflexion, nous avons considéré dans la lignée de la proposition de Paul (2002, p. 53)<sup>236</sup>, que les axes fondamentaux et généraux des démarches d'accompagnement doivent prioritairement s'appuyer sur les caractéristiques suivantes :

- un processus itératif, auto-construit et incertain,
- un cadre méthodologique et des outils adaptables,
- une mise en relation où vont devoir se gérer les interfaces,
- une fonction qui vise la transformation d'un état, tout en incarnant la dynamique de cette visée transformatrice à travers l'apparition de nouveaux objets,
- la nature des interactions pour lesquelles la communication et les échanges vont être organisés pour un partage du travail et l'implication des acteurs,
- une stratégie, dans la mesure où l'accompagnement suppose l'adaptation à la pluralité d'acteurs en présence et l'ajustement à chaque situation selon une approche « chemin faisant ».

Si ces réflexions nous semblent importantes à approfondir, elles ne nous disent toutefois pas grand-chose sur le « comment » mettre en œuvre un tel processus, cadre méthodologique et de telles relations.

Compte-tenu de ces éléments et du fait que nous considérons l'assistance à la maîtrise d'ouvrage comme un accompagnement à part entière, nous allons à présent tenter d'approfondir cette forme particulière d'accompagnement à partir des formes qu'il prend et des besoins plus particuliers auquel il est supposé répondre.

### **3.2- VERS UNE FORME PARTICULIERE D'ACCOMPAGNEMENT : L'ASSISTANCE A LA MAITRISE D'OUVRAGE**

---

Nous nous sommes jusqu'à présent intéressée à l'accompagnement selon une vision générale en considérant les différentes formes qu'il peut prendre. Nous allons à présent nous attacher plus précisément à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO). Si l'AMO est un accompagnement à part entière, non traité par Paul, l'intérêt des trois pratiques d'accompagnement que nous avons retenues précédemment : le coaching, le *counseling* et la consultance, nous invitent à approfondir les pratiques d'AMO sous cet angle-là.

---

<sup>236</sup> *Op. cit.*, Paul, M. p. 53.

Dans un premier temps, nous exposerons les pratiques effectives d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Dans un deuxième temps, nous en relèverons les limites compte-tenu de l'évolution que connaissent les besoins et les demandes de la maîtrise d'ouvrage.

### 3.2.1- LES PRATIQUES EFFECTIVES D'ASSISTANCE À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

---

Chadoin (2000)<sup>237</sup> rappelle que la France connaît depuis une vingtaine d'années une « *très forte croissance des missions de conseil et d'expertise sans exécution dans le monde des métiers de la maîtrise d'œuvre* ». Ce phénomène est révélateur d'une pratique par laquelle de plus en plus de professionnels notamment de l'ingénierie et de l'architecture aident leur client en endossant le rôle d'assistant à la maîtrise d'ouvrage de manière, plus ou moins explicite.

Malgré cette croissance, la pratique de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage est soumise à des obligations, un cadre juridique et des responsabilités peu claires. Cela s'explique en partie par le fait que l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) relève généralement de l'espace professionnel de la Maîtrise d'œuvre. En effet, comme le souligne Chadoin (2000, p. 12)<sup>238</sup> les missions d'AMO évoluent dans le cadre d'une reconfiguration des missions de la maîtrise d'œuvre afin de répondre aux nouveaux besoins des maîtrises d'ouvrage que nous développerons plus loin. Bien plus qu'une simple tendance Chadoin rappelle que cette augmentation continue correspond à la nécessité pour les maîtres d'œuvre de se (re) positionner compte-tenu de l'importance croissante qu'occupent les missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO). Ainsi, le développement de missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage est à relier à des logiques et des recompositions professionnelles de la maîtrise d'œuvre. Si ces missions se distinguent encore peu des missions de la maîtrise d'œuvre classique, elles présentent, de notre point de vue, l'intérêt particulier de fonder leur légitimité en tant que pratique professionnelle à part entière.

Comme pour l'accompagnement et eu égard le contexte de reconfiguration dans lequel les missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage évoluent, nous considérons qu'elles se caractérisent

---

<sup>237</sup> Chadoin, O., (2000), Contrat d'études prospectives. Analyse stratégique : Fonctions et métiers. Document intermédiaire remis au Ministère de l'emploi. Sous la direction scientifique de Tapie, G. ; Courdurier, E. ; Evette, T. ; Haumont, B.

<sup>238</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 12.

aujourd'hui encore par un certain flou. Nous retrouvons par exemple des missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage dans des secteurs extrêmement variés : la construction, l'informatique, les politiques publiques etc.

Ainsi, la Direction générale de l'Urbanisme de l'Habitat et de la Construction<sup>239</sup> propose une formalisation des missions d'AMO en reprenant les travaux effectués en collaboration avec des organismes tels que la Syntec<sup>240</sup>. Ce dernier a notamment développé toute une réflexion concernant la terminologie de l'AMO et des pratiques qui peuvent lui être associées. Cette démarche collective a le mérite de proposer une meilleure lisibilité de l'AMO à travers sa répartition par grands secteurs professionnels (aménagement, infrastructure et réseaux, bâtiments, environnement, équipements industriels), par types de missions (générales et spécialisées) et par différentes phases d'intervention dans le projet (phase amont, phase opérationnelle, phase avale).

De manière générale, le rapport fait également état de cinq dimensions motrices qui peuvent être attribuées aux missions d'assistance<sup>241</sup> :

- Etablir un dialogue avec la maîtrise d'ouvrage,
- Situer ses besoins d'assistance,
- Maîtriser l'ensemble du processus (de la demande à l'offre),
- Rassembler et à organiser les compétences collectives,
- Construire une proposition d'assistance.

Plus spécifiquement, le rapport fait apparaître deux grands types de mission d'assistance à la maîtrise d'ouvrage :

- Assistance à la maîtrise d'ouvrage spécialisée

Nous y retrouvons des spécialités propres aux différentes phases du projet. Ainsi, en phase « amont », il s'agit de spécialités liées à la prospection, aux études de faisabilité et d'impact, à l'économie et à la finance et la préprogrammation.

En phase « projet », il s'agit de spécialités en programmation, en administration et droit, en économie et finance, technique, en planification stratégique et en développement durable.

---

<sup>239</sup> Direction générale de l'Urbanisme de l'Habitat et de la Construction. Missions d'assistance à décideur et maître d'ouvrage. Terminologie et repères de pratiques. (2005). Source : [www.urbanistes.com/file/download/guide\\_amo2005.pdf](http://www.urbanistes.com/file/download/guide_amo2005.pdf). Consulté le 9 août 2011.

<sup>240</sup> Fédération spécialisée dans les domaines de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil et de la formation professionnelle. Source : [http://www.syntec-ingenierie.fr/media/uploads/juridique/23\\_amo.pdf](http://www.syntec-ingenierie.fr/media/uploads/juridique/23_amo.pdf). Consulté le 9 août 2011.

<sup>241</sup> Source : [www.urbanistes.com/file/download/guide\\_amo2005.pdf](http://www.urbanistes.com/file/download/guide_amo2005.pdf). p. 29. Consulté le 9 août 2011.

Enfin, en phase « aval », nous retrouvons des spécialités permettant d'élaborer les cahiers des charges, de gérer les contrats, etc.

- Assistance à la maîtrise d'ouvrage générale

Nous y retrouvons en phase « amont », l'assistance globale pré-opérationnelle et le management de projet en phase plus opérationnelle.

Plus particulièrement les missions d'assistance générale, compte-tenu de ce qu'en dit la Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction (2005, p. 27)<sup>242</sup> doivent rassembler quatre éléments significatifs :

- la maîtrise de l'information : créer un système d'information et de communication de projet garantissant à tous les acteurs un même niveau d'information lisible, fiable et valide,
- l'ordonnancement et la coordination des intervenants : pour optimiser leur intervention dans l'espace et dans le temps,
- la maîtrise des modifications : pouvoir mesurer l'incidence d'une demande de modification du programme sur chacun des intervenants en termes de coût, de délais, de qualité ou de spécification technique,
- la maîtrise de l'environnement : évaluer et anticiper les impacts sur le contexte social, technique ou environnemental du projet, au-delà des limites d'un ouvrage ou d'une réalisation particulière.

Ainsi, nous avons constaté que les missions d'assistance générale ne portent pas sur un besoin d'expertise spécifique mais sur la capacité à apporter un appui dans l'organisation de l'action, sur une ou plusieurs étapes du projet. L'enjeu est alors d'optimiser la gestion des ressources à mobiliser et de maîtriser tous les aspects du projet en minimisant les risques.

Selon nous, ce type d'assistance va au-delà d'un appui à la maîtrise d'ouvrage pour viser, de façon plus large, un accompagnement à la conduite de projet, ce qui suppose pour l'assistant d'intervenir aux côtés de différents acteurs, à savoir : la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre<sup>243</sup> et la maîtrise d'usage. Pourtant, le type d'assistance semble se compartimenter selon les différents moments du processus.

---

<sup>242</sup> Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction (2005), Mission d'assistance à décideur et maître d'ouvrage. Terminologie et repères de pratiques. p. 27.

<sup>243</sup> Source : [http://www.ciste.fr/ressources/fichiers/fiches\\_methodologiques/Accompagnement\\_de\\_projet.pdf](http://www.ciste.fr/ressources/fichiers/fiches_methodologiques/Accompagnement_de_projet.pdf). Consulté le 19 mai 2011.

Cette distinction faite par phases et par types d'assistances peut être représentée, en trois catégories différenciées, comme le montre le schéma ci-dessous :

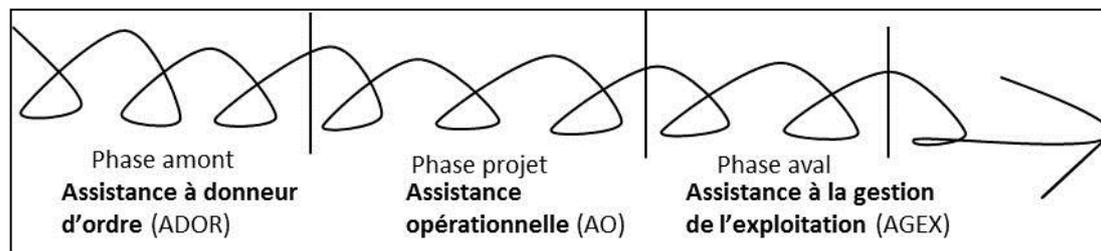


Schéma 9 : Les types d'assistance correspondants aux principales phases d'élaboration d'un projet, d'après le schéma de Mission d'assistance à décideur et maître d'ouvrage (2005, p. 24)<sup>244</sup>.

Il nous semble que ce type de schéma permet d'illustrer l'existence d'un cloisonnement entre les différentes phases d'un projet et les différents types d'assistance à la maîtrise d'ouvrage y compris pour les missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage générales.

- Au niveau du maître d'ouvrage :

Ainsi, en phase amont, l'AMO appelée selon le schéma ci-dessus ADOR représente et défend les intérêts du maître d'ouvrage. L'accompagnement est alors de nature méthodologique. La spécificité de la pratique de l'AMO consiste à se concentrer sur : la préservation des enjeux, la maîtrise des risques, le bon déroulement de chaque phase, l'anticipation des étapes du projet pour faire en sorte que celles-ci se déroulent dans les meilleures conditions possibles.

C'est une assistance, en phase d'investigation où « *il s'agit d'aider le donneur d'ordre à explorer une opportunité, étudier les impacts et les risques possibles, dégager une cohérence générale et déterminer la faisabilité technique, financière, juridique, définir la stratégie d'action à retenir, traduire le besoin en programme d'actions, formaliser une commande de qualité pour le projet, constituer la (ou les) maîtrise(s) d'ouvrage adaptée(s) aux réalisations envisagées* » (2005, p. 24)<sup>245</sup>.

- Au niveau de la maîtrise d'œuvre :

L'assistance se fait auprès de l'équipe projet qui apporte des ressources méthodologiques relevant du terrain « pur et dur » par : la préparation et le suivi des actions, l'anticipation des jalons, la « facilitation » lorsque les problèmes et les difficultés surgissent. Le rôle de l'assistant à la

<sup>244</sup> Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction (2005), Mission d'assistance à décideur et maître d'ouvrage. Terminologie et repères de pratiques.

<sup>245</sup> Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction (2005), Mission d'assistance à décideur et maître d'ouvrage. Terminologie et repères de pratiques. (2005), p. 24.

maîtrise d'œuvre est ici de favoriser la coordination et la coopération entre les phases de conception et de réalisation et des acteurs qui y interviennent.

*« En phase projet, (...): la mission sera une « assistance opérationnelle » à la maîtrise d'ouvrage, ou AO, permettant la conduite de projet. Cette assistance peut porter sur la définition des objectifs et l'élaboration du programme, sur l'assistance administrative, juridique, financière, économique, technique et de délais au cours des phases de conception et de réalisation du projet. Elle peut porter également sur la réception, la mise en service de la réalisation, de l'ouvrage, la communication sur celui-ci (interne et externe) et enfin sur l'évaluation finale de la réalisation » (2005, p. 24)<sup>246</sup>. Nous parlons d'assistance à maîtrise d'œuvre dans la mesure où il s'agit durant cette phase de traduire la demande de la maîtrise d'ouvrage à la maîtrise d'œuvre.*

- Au niveau de la maîtrise d'usage :

L'assistance se porte plus spécifiquement vers les usagers du projet en complémentarité de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et fournit des outils pour l'expression des besoins des utilisateurs et le suivi des réponses à apporter. Pour la maîtrise d'ouvrage, c'est également un outil d'aide à la décision, en vue de l'amélioration continue de la qualité du projet dans le temps.

*« En phase aval, une mission « assistance à la gestion et l'exploitation », ou AGEX, peut être définie. La mission consiste à assister le gestionnaire dans la mise en exploitation et la gestion de la réalisation. Celui-ci peut être ou non le propriétaire de la réalisation de l'ouvrage » (2005, p. 24)<sup>247</sup>.*

Si les missions d'assistance générales ont pour enjeu d'intervenir selon une approche globale du projet, il nous paraît contradictoire de scinder leur intervention par phase et selon les acteurs que l'AMO accompagne. Cela participe d'un cloisonnement entre ce qui relève encore une fois du champ technique et du champ plus général (le social et le collectif) et donne, là encore, un caractère linéaire au processus, par les distinctions faites entre les missions d'AMO selon les phases durant lesquelles elles interviennent.

Par ailleurs, il est à noter que si d'une part, les missions d'AMO peuvent s'apparenter à une transformation de certaines pratiques de maîtrise d'œuvre (AMO spécialisée et technique), nous considérons qu'elles peuvent également traduire l'émergence de nouvelles pratiques car elles font de plus en plus intervenir des professionnels absents jusqu'alors du milieu architectural, « des

---

<sup>246</sup> Ibid.

<sup>247</sup> Ibid.

*métiers non traditionnels* »<sup>248</sup> (AMO générale et sociale) qui détiennent des compétences devenues, semble-t-il de plus en plus nécessaires (participation des acteurs, démarche Haute qualité environnementale, etc.).

Toutefois, il semble que les transformations à l'œuvre en matière d'assistance à la maîtrise d'ouvrage soient susceptibles de faire évoluer ces approches basées sur une distinction forte des missions d'AMO. A cet égard, Bonnet (2001, p. 13) <sup>249</sup> souligne que « *Le développement de l'assistance et du conseil aux clients est aussi à regarder de plus près. C'est un secteur en pleine mutation où de nombreux métiers et disciplines cohabitent voire s'affrontent pour se rapprocher des besoins du client. Leurs compétences se basent fréquemment sur des savoirs hybrides issus d'une discipline originelle (Architecture, ingénierie, sciences humaines, management, finances...) et s'exercent dans un cadre particulier d'activités* ». Ainsi, si les compétences des AMO se basent sur des savoirs hybrides, il se peut qu'elles évoluent vers des formes mixtes, pour prendre en compte ce qui relève pour l'heure des caractéristiques des AMO spécialisées et des AMO générales.

Enfin, si nous reprenons les deux dimensions motrices des missions d'assistance<sup>250</sup> énoncées précédemment (le dialogue avec la maîtrise d'ouvrage et le fait de situer ses besoins d'assistance) ces dernières nous invitent à approfondir ces besoins et à établir les raisons de l'obsolescence d'une approche cloisonnée et linéaire en matière d'accompagnement. Autrement dit, à aller voir plus précisément les besoins des maîtrises d'ouvrage, et ce, d'autant que les professionnels considèrent que la pratique d'assistance à la maîtrise d'ouvrage émane directement du terrain et des besoins concrets qui y surgissent. En effet, elle y est considérée comme une « *pure invention de la pratique* »<sup>251</sup>.

---

<sup>248</sup> Ce phénomène donne à voir des assistants à maîtrise d'ouvrage à vocation généraliste issus fréquemment des sciences humaines et sociales (sociologue, géographe, ergonomes etc.) ainsi que de nouvelles spécialités techniques en matière d'environnement (développement durable, environnement), de cadre de vie (paysagistes, scénographes etc.) et de participation et concertation qui font progressivement leur apparition dans le champ de l'architecture et de l'urbanisme.

<sup>249</sup> « Activités d'experts et coopération interprofessionnelles ». Sous la direction de Bonnet. M. Décembre 2001. PUCA. Atelier Qualité Urbaine et Architecturale. Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement Plan Urbanisme Construction Architecture. p. 13.

<sup>250</sup> Source : [www.urbanistes.com/file/download/guide\\_amo2005.pdf](http://www.urbanistes.com/file/download/guide_amo2005.pdf). p. 29. Consulté le 10 août 2011.

<sup>251</sup> Selon les propos d'un cabinet spécialisé LEGITIMA. Source : [http://www.cyberarchi.com/actus&dossiers/chroniques/chroniques\\_juridiques/index.php?dossier=168&article=4699](http://www.cyberarchi.com/actus&dossiers/chroniques/chroniques_juridiques/index.php?dossier=168&article=4699). Consulté le 8 juin 2011.

### 3.2.2- LES LIMITES DES PRATIQUES D'ASSISTANCE COMPTE-TENU DES BESOINS ET DES DEMANDES DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

---

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la pratique d'assistance à la maîtrise d'ouvrage s'est développée, en partie, pour répondre à la demande des maîtrises d'ouvrage, confrontées à des procédures et exigences réglementaires lourdes dans des domaines où elles ne disposent généralement pas des compétences nécessaires et où le nombre d'acteurs susceptible d'intervenir se multiplie.

Une des caractéristiques des demandes d'AMO est qu'« en comparaison aux missions de maîtrise d'œuvre, qui répondent le plus souvent à des cahiers des charges précis et formalisés, les demandes d'assistance sont souvent beaucoup moins bien définies » (2005, p. 19)<sup>252</sup>. Cela impose donc à l'assistant à la maîtrise d'ouvrage de définir très précisément le périmètre de son intervention. Ceci pour se créer des « gardes fous » et permettre que l'intervention aboutisse à un résultat satisfaisant au terme d'une évaluation sur les objectifs atteints.

Cela nous indique qu'à la différence de missions de maîtrise d'œuvre, les missions d'AMO débutent par l'élaboration de cette demande d'assistance. En premier lieu, cela requiert de clarifier les attentes de la maîtrise d'ouvrage en termes d'actions et d'objectifs concrets. L'AMO doit aussi proposer le parcours à suivre et les moyens sur lesquels s'appuyer. Cela se fait par les échanges (clarification, interrogation, reformulation, traduction) entre maîtrise d'ouvrage et assistant à la maîtrise d'ouvrage (Martin, 1999)<sup>253</sup>.

Le cadre dans lequel s'inscrit la maîtrise d'ouvrage est soumis à des incertitudes fortes, du fait notamment de l'apparition de nouvelles contraintes et les réponses à apporter. La réalisation d'un ouvrage exige en effet de prendre en compte les « nouvelles » questions environnementales, urbaines, sociales, de flexibilité, de même qu'il est fondamental de réfléchir à l'ensemble du cycle de vie d'un ouvrage de sa conception à son utilisation future, voire à son « recyclage ». Cela constitue autant d'aspects que la maîtrise d'ouvrage doit considérer le plus en amont possible de son projet (Bonnet, 2001, p. 10)<sup>254</sup>.

---

<sup>252</sup> Source : [http://www.urbanistes.com/file/download/guide\\_amo2005.pdf](http://www.urbanistes.com/file/download/guide_amo2005.pdf). p. 19. Consulté le 10 septembre 2011.

<sup>253</sup> *Op. cit.*, Martin, C.

<sup>254</sup> « Activités d'experts et coopérations interprofessionnelles. Sous la direction de Bonnet. M. Décembre 2001. PUCA. Atelier Qualité Urbaine et Architecturale. Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement Plan Urbanisme Construction Architecture. p. 10.

Bien souvent perçus comme de nouvelles contraintes, ces aspects sont davantage l'illustration des évolutions que connaît aujourd'hui la production architecturale. Comme le souligne Chadoin (2007, p. 295)<sup>255</sup>, du côté de la maîtrise d'ouvrage, ces évolutions se traduisent par de nouveaux « besoins d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, d'expertises diverses (juridiques, économiques, stratégiques), de contrôle, de management, de conseils en stratégie patrimoniale, en exploitation ou en maintenance, qui vont bien au-delà de la conception architecturale et constructive. La maîtrise d'œuvre (ou d'autres professionnels) s'est efforcée de répondre à ces besoins par la rénovation des organisations, la création de services singuliers, l'adaptation des qualifications ou la mise à niveau par formation (...), une remontée des professions de la maîtrise d'œuvre vers la préparation de la conception. Ce qu'illustre bien la demande croissante d'étude de gestion de projet ; soit de maîtrise des coûts, des délais et de la qualité » qu'il semble important d'intégrer de plus en plus en amont des projets.

Afin d'approfondir ce qui fait la caractéristique des besoins d'AMO, notons que les professionnels de la « réponse » (maîtrise d'œuvre) s'accordent à rappeler la nécessité de « professionnaliser la demande » de la maîtrise d'ouvrage. Par une telle professionnalisation, il faut entendre une manière d'envisager la formation des décideurs (maîtrise d'ouvrage), « une professionnalisation de la commande en provenance de l'instance politique (décideuse) » (Bonnet, p. 209)<sup>256</sup> qui peut notamment se faire « par un renforcement de la structure interne (la maîtrise d'ouvrage) ou en ayant recours à des intervenants extérieurs » (2005, p. 3)<sup>257</sup>, notamment lorsqu'il s'agit de MOA occasionnelle/profane, dont ce n'est pas le métier. En effet, bien souvent, le caractère flou et trop généraliste des demandes d'accompagnement et de la formulation de la commande sont à l'origine des difficultés rencontrées durant le déroulement du projet notamment en matière d'implication des acteurs et de l'appropriation qu'ils font de la demande/commande.

A ce propos, Le Gall (1993)<sup>258</sup> souligne que « la qualité de l'expression du besoin, et de la programmation de la demande reste un des problèmes majeurs de l'efficacité de la filière de la

---

<sup>255</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 295.

<sup>256</sup> Bonnet, M., « « Aux sources » de la commande : « l'incertain » des maîtrises d'ouvrage ». In Bonnet, M., Claude, V., Rubinstein, M., « La commande... de l'architecture à la Ville » Tome 1. CSTB, Plan Urbanisme Construction Architecture. Source : <http://www.ramau.archi.fr/IMG/pdf/conclusion-2.pdf>. p. 209. Consulté le 15 septembre 2011.

<sup>257</sup> Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction (2005), Mission d'assistance à décideur et maître d'ouvrage. Terminologie et repères de pratiques. p. 3.

<sup>258</sup> Le Gall, J., (1993), La synergie du projet : démarche qualité pour l'entreprise et ingénierie efficace du programme pour le Maître d'Ouvrage, p. 208. in La gestion de projet dans la construction sous la direction de Bobroff, J., ed. Presses de l'école nationale des Ponts et Chaussées, Paris. in Martin, C., (1999), « La conception

construction. (...) Si l'on veut permettre aux acteurs de la réponse (architecte, ingénierie, entreprises) de tirer parti totalement et efficacement de leur potentiel de créativité et de compétences, il faut que le Maître d'Ouvrage leur exprime le besoin, le plus exclusivement possible dans un langage formulé en termes d'objectifs, de fonctions à remplir, de services à rendre, de résultats à atteindre. Malheureusement, contrairement aux ingénieries de la réponse qui sont en France correctement développées et performantes, celles de la demande le sont moins. Si l'on veut que la réponse corresponde au plus près de la demande, il faut que le programme de la Maîtrise d'ouvrage exprime parfaitement le besoin en termes d'objectifs, de fonctions à remplir, de services à rendre, de résultats à atteindre. Il faut donc développer l'ingénierie de la demande ». Cette professionnalisation en ingénierie de la demande ne peut, selon notre point de vue, éclore qu'en sortant du rapport traditionnel entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre de type « décideur/exécutant » et du modèle de « résolution du problème » (Martin, 1999, p. 260)<sup>259</sup>, autrement dit, qu'en s'orientant vers le modèle de « construction collective du problème » développé dans le chapitre précédent.

Outre ces aspects généraux en matière de besoin des maîtrises d'ouvrage, ce qui nécessite de leur part d'avoir recours à une assistance, dépend plus spécifiquement de leur nature : publique ou privée, professionnelle ou occasionnelle ; de leur taille ; du niveau de complexité et des spécificités de leur projet. Ainsi, ces différents aspects conditionnent non pas les questions auxquelles les MOA ont à répondre mais leurs modalités de décision et leurs contraintes administratives, comme le rappellent Mariolle et de Gravelaine (2000, p. 43)<sup>260</sup>.

Dans ce travail, nous avons décidé de nous intéresser plus particulièrement aux demandes d'assistance et aux besoins des maîtrises d'ouvrage dites occasionnelles. Rappelons également que l'intérêt que nous portons à ce type de maîtrise d'ouvrage, outre qu'il correspond à notre terrain de recherche, réside dans le fait que la maîtrise d'ouvrage occasionnelle représente d'après l'INSEE 80% (particuliers compris) des commanditaires dans le secteur de construction. Ainsi, comme le rappellent Mariolle et Gravelaine (2000, p. 35)<sup>261</sup>, « la maîtrise d'ouvrage

---

architecturale entre volonté politique et faisabilité technique. Le positionnement de l'intervention ergonomique. p. 260.

<sup>259</sup> *Op. cit.*, Martin, C., p. 260.

<sup>260</sup> Mariolle, B. et de Gravelaine, F., (2000), Les maîtrises d'ouvrage occasionnelles. Caractéristiques et logiques d'action. ARPAE. p. 43. in Les maîtrises d'ouvrage en quête de finalités. Source : [http://www.ramau.archi.fr/IMG/pdf/1ere\\_partie\\_les\\_maitrises\\_d\\_ouvrage.pdf](http://www.ramau.archi.fr/IMG/pdf/1ere_partie_les_maitrises_d_ouvrage.pdf). Consulté le : 15 septembre 2011. in Callon, M., (2001), La commande... de l'architecture à la ville. Tome 2. Evaluation des recherches. Sous la direction de Bonnet, M., Puca. p. 97.

<sup>261</sup> Mariolle, B. et de Gravelaine, F., (2000), Les maîtrises d'ouvrage occasionnelles. Caractéristiques et logiques d'action. ARPAE. p. 35. in Les maîtrises d'ouvrage en quête de finalités. Source :

occasionnelle a donc une grande part de responsabilité dans l'aménagement des territoires et un impact important sur l'environnement, tout en étant très mal connue ». De ce fait, comprendre ses besoins et les difficultés qu'elle rencontre nous apparaît d'autant plus central.

A cet égard, l'étude proposée par Mariolle et de Gravelaine (2000) et leur exposé du processus d'élaboration de la commande, nous permet d'illustrer le chemin que parcourt la maîtrise d'ouvrage, de l'amont du projet, avec l'étude des besoins, le développement d'une stratégie, l'identification du problème qui se pose, à l'aval de celui-ci comme le montre le schéma ci-dessous :

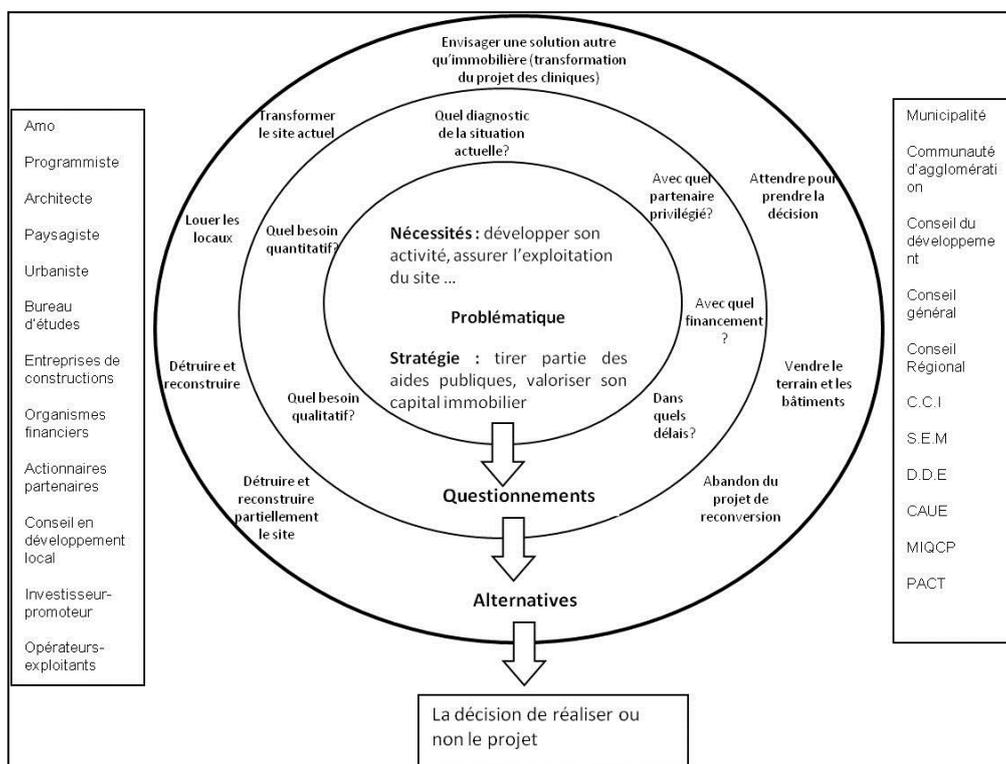


Schéma 10 : Le processus d'élaboration de la commande d'après Mariolle et de Gravelaine (2000, p. 45)<sup>262</sup>.

Conformément à ce schéma, nous pouvons dire que la définition de la problématique (« construction du problème ») est l'occasion pour l'accompagnateur d'aider la maîtrise d'ouvrage

<http://www.ramau.archi.fr/spip.php?article139>. Consulté le : 15 septembre 2011. in Callon, M., (2001), La commande... de l'architecture à la ville. Tome 2. Evaluation des recherches. Sous la direction de Bonnet, M., Puca. p. 97.

<sup>262</sup> Mariolle, B. et de Gravelaine, F., (2000), Les maîtrises d'ouvrage occasionnelles. Caractéristiques et logiques d'action. ARPAE. p. 45. in Les maîtrises d'ouvrage en quête de finalités. Source : <http://www.ramau.archi.fr/spip.php?article139>. Consulté le : 15 septembre 2011. in Callon, M., (2001), La commande... de l'architecture à la ville. Tome 2. Evaluation des recherches. Sous la direction de Bonnet, M., Puca. p. 97.

à reformuler sa demande afin de la clarifier pour revoir notamment ses principales nécessités. Enfin, le moment des questionnements et de l'arbitrage entre les différentes alternatives qui s'offrent à la maîtrise d'ouvrage constituent pour l'accompagnateur l'occasion de l'aider à identifier ses contraintes prioritaires par une projection plus détaillée du projet qu'elle envisage.

Ce que Mariolle et de Gravelaine (2000, p. 48)<sup>263</sup> n'ont pas manqué de rappeler par rapport à ce schéma, c'est son caractère itératif. Cela suppose de rechercher différentes réponses au problème construit. De plus, du fait du caractère inexpérimenté des MOA occasionnelles, la constitution d'un collectif d'acteurs compétents pour l'aider à prendre des orientations essentielles sur le projet, est un autre des aspects clés de ses besoins. Ainsi, c'est dans la qualité de la construction de l'implication et de la collaboration de l'ensemble des acteurs, grâce en grande partie à la confiance et à l'écoute réciproque, que s'instaure un collectif caractérisé par sa singularité (*ad hoc*) suivant chaque projet.

Précisons également que ce qui singularise la MOA occasionnelle des autres est sa vulnérabilité face à un projet pour lequel elle n'est bien souvent pas ou peu expérimentée et sa difficulté à formuler clairement ses besoins et ses attentes et à prendre des décisions (Mariolle et de Gravelaine, 2000, p. 39)<sup>264</sup>. Ainsi, ses besoins se situent tant du côté de moyens à lui trouver afin qu'elle puisse faire face aux différents problèmes et risques rencontrés, qui s'expriment bien souvent en risques financiers, que du côté d'une connaissance à lui apporter en matière de compétences qui lui sont nécessaires et des relations indispensables qu'elle doit nouer avec les différents intervenants ceci aux différentes étapes de son projet.

Intervenir auprès des maîtrises d'ouvrage de type occasionnel nécessite ainsi, peut-être même plus qu'ailleurs, des compétences spécifiques de conduite de projet orientées, en partie, sur la capacité à élaborer des projets sur-mesure en cohérence avec les attentes spécifiques des maîtrises d'ouvrages, les caractéristiques du contexte local et les obstacles rencontrés. Moins que de détenir spécifiquement des compétences techniques et spécialisées, il semble selon l'exposé de Mariolle et de Gravelaine (2000, p. 48)<sup>265</sup> que les assistants à maîtrise d'ouvrage en tant que « *partenaires des maîtres d'ouvrage occasionnels ont avant tout un rôle pédagogique et d'écoute à jouer, afin de mener à bien l'ensemble du processus* » décisionnel des maîtrises d'ouvrage.

---

<sup>263</sup> *Ibid.*

<sup>264</sup> *Ibid.*

<sup>265</sup> *Ibid.*

L'appréhension de la notion d'accompagnement nous a permis de relever qu'elle est d'une certaine manière victime de son succès dans la mesure où elle est prise dans une « nébuleuse » de sens qui la maintient dans un certain flou conceptuel. L'assistance à la maîtrise d'ouvrage quant à elle est au cœur d'une reconfiguration des professions de la maîtrise d'œuvre ainsi que d'un positionnement de professionnels absents jusqu'alors des projets architecturaux. L'AMO souffre par ailleurs d'une tendance à la formalisation qui conditionne d'une part un cloisonnement entre des compétences dites générales et des compétences dites spécialisées et d'autre part une linéarité, avec des types d'assistance qui vont se distinguer selon les phases d'un projet. Par ailleurs, nous notons qu'il ne peut être du seul rôle de l'AMO de renforcer la maîtrise d'ouvrage compte-tenu de ses besoins. En effet, un AMO seul est lui-même porteur d'une seule vision. Ainsi, cet acteur unique risque de se retrouver à décliner la vision limitée de la maîtrise d'ouvrage. Cela a pour conséquence de ne pas permettre de pallier les points faibles de la maîtrise d'ouvrage et donc, de fait, de contribuer à une vision réductrice des besoins et des attentes de la maîtrise d'ouvrage. Ainsi, nous considérons qu'outre les compétences spécifiques de l'AMO, ce dernier doit avant tout favoriser le renforcement, la structuration et la formalisation de la commande de la maîtrise d'ouvrage tout au long du processus notamment en favorisant l'implication de nouveaux acteurs.

Au vu de l'ensemble des éléments que nous avons traités, il nous semble que si l'assistance à la maîtrise d'ouvrage est un accompagnement à part entière, il serait intéressant d'envisager son rôle comme une combinaison à la fois du coaching, du counseling et de la consultance.

En effet, au vue des difficultés que rencontre la maîtrise d'ouvrage, l'assistant à la maîtrise d'ouvrage doit endosser la mission centrale d'ouverture du champ des possibles qui s'offrent à la maîtrise d'ouvrage en favorisant l'implication d'acteurs porteurs de compétences nécessaires à la construction de son projet et aux décisions à y prendre.

Comme le soulignent Dupouy et Pilnière (2010, p. 22)<sup>266</sup> « *s'il est nécessaire d'articuler le processus d'accompagnement en fonction des orientations définies, il est évident que la construction de valeur ajoutée grâce à ce processus dépend de l'implication des acteurs qui le composent, véritable condition de réussite du processus* ». Ainsi, selon notre point de vue, le rôle de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage est de favoriser l'implication des acteurs, ce qui l'amène à devenir, d'une certaine manière, le garant de l'action collective. Qui plus est, en contribuant à

---

<sup>266</sup> Dupouy, A., Pilnière, V., (2010), « Accompagnement du porteur de projet innovant et mise en œuvre de son processus de développement des compétences », *10<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Université Montesquieu Bordeaux IV. p. 22.

« professionnaliser » la maîtrise d'ouvrage, l'assistant peut ainsi favoriser son appropriation du projet et ainsi, de manière plus générale, l'autonomisation de la maîtrise d'ouvrage.

L'identification de l'implication comme principe central de l'accompagnement nous invite à présent à approfondir plus particulièrement cette notion dans le chapitre qui suit.

## CHAPITRE 4 - L'IMPLICATION DES ACTEURS DANS UN PROJET (COMMENT CO-CONSTRUIRE LE PROBLEME ?)

Comme nous l'avons vu précédemment dans le chapitre relatif au projet, « *l'approche par projet (...) est particulièrement développée pour penser l'action collective* » (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2009, p. 5)<sup>267</sup>, ce qui nous amène à penser que le projet peut même être considéré en tant qu'action collective à part entière.

Il s'agit donc à présent de voir plus précisément comment se fonde un collectif et ce que cela met en jeu. En effet, comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977, p. 11)<sup>268</sup> « *l'action collective pose en premier lieu problème dans la mesure où elle n'est pas naturelle, c'est un construit social dont il faut expliquer les conditions d'émergence et de maintien* ».

Nous avons fait le constat, dans le chapitre relatif aux projets architecturaux, d'une tendance à la prise en compte du processus dans sa dimension collective, à travers notamment l'élargissement à de nouveaux acteurs. Nous avons considéré qu'il s'agit là d'une tendance, autrement dit d'un glissement progressif, dans la mesure où persistent les fondements de l'approche classique, du fait de routines installées dans les pratiques, autrement dit dans les manières de faire, fortement ancrées.

C'est dans un tel contexte que nous considérons que l'accompagnement a un rôle majeur à jouer pour rompre avec de telles approches, autrement dit, pour permettre les évolutions que nécessitent les pratiques collectives et le « faire ensemble », et ce d'autant que la coopération entre acteurs est loin d'être une pratique naturelle et évidente. Ainsi, le développement de pratiques collectives sous-tend l'idée de favoriser l'implication des acteurs dans le projet, par la constitution d'un collectif capable d'aider la MOA à faire des choix pertinents vis-à-vis de son projet. C'est pourquoi, nous nous proposons à présent d'approfondir la notion d'implication des acteurs.

Dans un premier temps, nous aborderons l'implication de manière générale telle qu'elle apparaît aujourd'hui dans les sciences de gestion.

---

<sup>267</sup> *Op. cit.*, Bréchet, J.-P., Schieb-Bienfait, N. p. 5.

<sup>268</sup> *Op. cit.*, Crozier, M., Friedberg, E. p. 11.

Dans un deuxième temps, nous nous proposons de présenter ce qui se joue plus précisément durant le processus d'implication à travers les dynamiques à l'œuvre entre les différents acteurs impliqués dans une action collective.

Dans un troisième temps, nous exposerons les principales conditions qui favorisent l'émergence et le maintien de l'implication des acteurs et ce qu'elles supposent de mettre en œuvre au sein des relations entre les acteurs et entre le projet/acteurs.

## 4.1- LE CONCEPT « D'IMPLICATION » EN SCIENCES DE GESTION

---

L'implication est un domaine largement étudié en sciences de gestion. Le domaine de l'implication au travail en matière de gestion des ressources humaines plus spécifiquement est l'objet d'études qui rassemblent la majorité des recherches de la discipline. Comme le souligne Lacroux (2008)<sup>269</sup> notamment, cela s'explique par le fait que l'implication permet d'aborder la question du lien entre un individu et la sphère professionnelle (Thévenet, 2002)<sup>270</sup>.

Si les recherches sur le sujet sont nombreuses elles s'orientent ainsi, selon Lacroux (2008)<sup>271</sup>, majoritairement sur les domaines relatifs à l'organisation et à l'emploi.

Toutefois, l'implication demeure une notion complexe dans la mesure où il n'est pas aisé d'en retenir une définition compte-tenu du foisonnement d'études sur des aspects bien spécifiques de ce concept. A ce propos, Thévenet (2002)<sup>272</sup> constate, en reprenant Pfeffer et Lawler (1980)<sup>273</sup>, que la plupart des auteurs « ne s'épuisent pas à définir le concept d'implication pas plus que ne le font les dirigeants qui cherchent désespérément à créer ou augmenter l'implication de leurs salariés ».

---

<sup>269</sup> Lacroux, A., (2008), « Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires », Thèse en Sciences de Gestion, à l'Université Paul Cézanne – Aix Marseille III. Institut des Administrations des Entreprises d'Aix-en-Provence. Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion d'Aix – Marseille III.

<sup>270</sup> Thévenet, M., (2002), Politiques de personnel et implication des personnes – extraits de « L'implication au travail ». Vuibert.

<sup>271</sup> *Ibid.*

<sup>272</sup> *Ibid.*

<sup>273</sup> Pfeffer, J., Lawler, J. (1980), « Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization : a field test of the insufficient justification paradigm », *Administrative Science Quarterly*, vol 25, n°1, pp. 38-56.

Nous pouvons cependant dégager des caractéristiques partagées par une majorité de chercheurs à l'égard de ce concept (Lacroux, 2008)<sup>274</sup>. D'une part, l'implication est à considérer comme une construction, autrement dit comme un phénomène qui n'est pas naturel. D'autre part, elle se définit au travers de deux dimensions : une dimension affective (désir, envie personnelle de s'impliquer) et une dimension instrumentale (résultat d'un calcul<sup>275</sup>, de la construction d'un raisonnement logique, d'une nécessité à s'impliquer).

Moins partagée par l'ensemble des auteurs la « conception tri-dimensionnelle de l'implication organisationnelle » développée par Meyer et Allen (1991)<sup>276</sup> tend toutefois à se développer de plus en plus ces dernières années (Neveu, 1993<sup>277</sup> ; Fabre, 1997<sup>278</sup> ; Charles-Pauvert, 2002<sup>279</sup> ; Durrieu & Roussel, 2002<sup>280</sup> ; Mainville, 2005<sup>281</sup>). Cette conception ajoute à la composition précédemment citée une dimension normative à l'implication (un devoir moral).

Notons, à l'instar de Lacroux (2008)<sup>282</sup>, que cette conception tri-dimensionnelle de l'implication porte sur l'objet spécifique que constitue l'organisation<sup>283</sup>.

En approfondissant ainsi l'objet organisationnel, une autre conception de l'implication attire notre attention, il s'agit de l'implication professionnelle. En effet, elle nous permet dans le cadre du secteur architectural de prendre en compte l'implication d'acteurs appartenant à une catégorie professionnelle et à une fonction professionnelle spécifique (dans notre cas, il s'agit par exemple de la profession d'architecte, de promoteur-constructeur, etc.). Dans la lignée de ce courant, Thévenet (2004, p. 104)<sup>284</sup> constate qu'« un individu impliqué dans sa profession a tendance à

---

<sup>274</sup> *Ibid.*

<sup>275</sup> Notons que la dimension calculée trouve son fondement dans les travaux de Becker, H.-S., (1960), Notes on the concept of commitment, American journal of sociology. Vol. 66. pp. 32-40.

<sup>276</sup> Meyer, J.-P., Allen, N.-J., (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Review Management Ressource Management Review, 1, p. 61-89.

<sup>277</sup> Neveu, J.-P., (1993), L'intention de départ volontaire chez le cadre : contribution à l'étude du roulement de personnel. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1.

<sup>278</sup> Fabre, C., (1997), Les conséquences humaines des restructurations. L'Harmattan – collection « dynamique d'entreprise ».

<sup>279</sup> Charles-Pauvert, B., (2002), Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ?- Extrait de « L'implication au travail » - Vuibert.

<sup>280</sup> Durrieu, F. et Roussel, P. (2002), L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ? – Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, 2-19.

<sup>281</sup> Mainville, C., (2005), Perceptions de justice et implication organisationnelle : le cas des salariés contingents ; Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

<sup>282</sup> *Ibid.*

<sup>283</sup> Retenons dans notre cas que nous considérons le projet en tant que forme organisationnelle, dans ce cas quand nous mobilisons l'implication organisationnelle, nous l'envisageons en tant qu'implication des acteurs au projet (« le groupe projet » par exemple).

<sup>284</sup> Thévenet, M., (2004), Le plaisir de travailler, 2<sup>ème</sup> édition – Paris- Editions d'organisation.

*partager les valeurs correspondant à cette profession, il est souvent attaché à accumuler compétences et expertises, indépendamment des organisations qui l'emploient ».*

Cette approche nous semble d'autant plus intéressante qu'elle nous permet d'aborder la notion de professionnalisme développée par Cohen (2003)<sup>285</sup>. A ce propos Lacroux (2008, p. 40) définit l'implication professionnelle « *comme le degré d'identification avec une profession déterminée, et le partage des valeurs associées à cette profession (Aranya et al., 1981)<sup>286</sup> ».* L'intérêt que nous portons à cette approche réside dans le fait, compte-tenu de son développement au gré des évolutions des méthodes d'organisation du travail, qu'elle accorde une place de plus en plus centrale au groupe de travail, aux équipes de travail, aux groupes projet, etc. Dans cette lignée, des auteurs tels que Reichers (1985)<sup>287</sup> s'intéressent aux différentes entités composant ces groupes professionnels. Dans notre cas, il peut s'agir des propriétaires-associés, de la collectivité, de l'architecte, des bureaux d'études, etc. L'implication professionnelle est alors associée à une dimension centrale, la « valeur », entendue comme un partage de valeurs associées à une profession mais également en tant que valeurs associées au projet.

Dans la mesure où l'implication des acteurs en projet attire tout particulièrement notre attention, nous relevons qu'une autre approche existe, qui aborde l'implication dans le groupe. Lacroux (2008)<sup>288</sup> expose à ce propos qu'il s'agit là d'une implication qui porte sur l'équipe de travail, le *team commitment* (Bishop et Scott, 2000)<sup>289</sup>, l'environnement immédiat de travail (Thévenet, 2004)<sup>290</sup> et l'ensemble des acteurs collaborateurs de travail, le *co-workers commitment* (Reichers, 1985)<sup>291</sup> et le *group commitment* (Randall et Cote, 1991)<sup>292</sup>.

Toutefois, Lacroux (2008, p. 42)<sup>293</sup> constate un certain nombre de limites à l'égard de cet objet d'implication, compte-tenu notamment de « *l'absence d'outil de mesure de référence : Cohen*

---

<sup>285</sup> Cohen, A., (2003), Multiple commitments in the workplace – New York – L. Erlbaum & associates.

<sup>286</sup> Aranya, N., Pollock, J., Armenic, J., (1981), An examination of professional commitment in public accounting – Accounting, organization and society – vol. 7. pp. 201-216.

<sup>287</sup> Reichers, A., (1985), Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review. Vol. 10-3. pp. 465-476.

<sup>288</sup> *Ibid.*

<sup>289</sup> Bishop, J.-W., Scott, K.-D., (2000), An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment, Journal of Marketing, Vol. 7 (2), p. 108-121.

<sup>290</sup> *Ibid.*

<sup>291</sup> Reichers, A., (1985), Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review. Vol. 10-3. pp. 465-476.

<sup>292</sup> Randall, D., et Cote, J., (1991), Internationships of Work Commitment Constructs. Work & Occupations, 18(2), 194-211.

<sup>293</sup> *Op. cit.*, Lacroux, A.

(2003, p. 39)<sup>294</sup> remarque que la plupart des mesures employées sont simplistes ». De manière générale, Lacroux (2008, p. 42)<sup>295</sup> considère, de ce fait, que l'implication de groupe souffre d'une « absence de maturité dans la recherche (qui) amène plusieurs spécialistes de l'implication multiple (Morrow, Cohen) à ne pas considérer cet objet comme devant être pris en compte dans les modèles universels d'implication ».

Néanmoins, ce type d'implication nous semble adapté à la réflexion que nous souhaitons mener. Bien que nous en mesurons des limites, il convient dans notre cas d'approfondir l'approche fondée sur l'implication en « groupe projet », tout en maintenant notre intérêt pour la prise en compte multidimensionnelle de l'implication des acteurs.

A l'instar de ce que nous avons évoqué précédemment à partir de l'implication portant sur « l'environnement immédiat de travail » développé par Thévenet (2004, p.86)<sup>296</sup>, notons que cet aspect de l'implication prend en compte plus particulièrement les relations avec l'équipe projet, le lieu du projet (la localisation géographique) et l'ensemble des acteurs concernés. Cela nous amène donc à ajouter cet objet d'implication à notre réflexion.

D'après les recherches en sciences de gestion qui ont retenu notre intérêt, nous pouvons dire que l'implication est un construit doublement multidimensionnel, tant par sa nature que par son objet comme l'illustre le schéma ci-dessous :

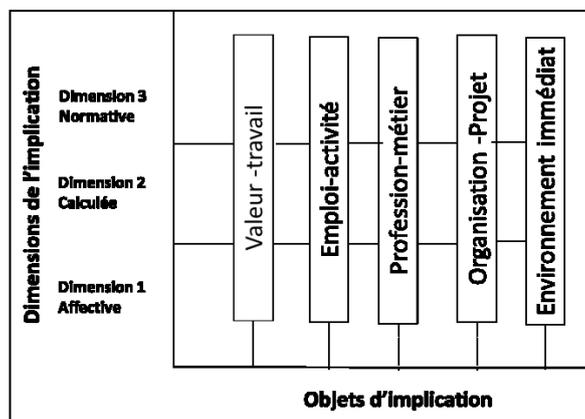


Schéma 11 : La multidimensionnalité de l'implication dans le travail adapté de Lacroux (2008, p. 44)<sup>297</sup>.

<sup>294</sup> Cohen, A., (2003), Multiple commitments in the workplace – New York – L. Erlbaum & associates.

<sup>295</sup> Ibid.

<sup>296</sup> Ibid.

<sup>297</sup> Lacroux, A., (2008), « Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires », Thèse en Sciences de Gestion, à l'Université Paul Cézanne – Aix Marseille III. Institut des Administrations des Entreprises d'Aix-en-Provence. Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion d'Aix – Marseille III.

Si ce schéma nous permet de synthétiser les caractéristiques du concept « d'implication », une difficulté demeure cependant à retenir une définition générale de l'implication, comme le souligne à cet égard Thévenet (2002, p. 10)<sup>298</sup> « la tentative de trouver une définition théoriquement satisfaisante et acceptée par tous s'est pour l'instant révélée assez vaine » ; à moins de nous en tenir à des définitions extrêmement simples et générales telles que celle proposée par Oliver (1990)<sup>299</sup> qui consiste en une « propension du sujet à agir d'une manière donnée vis-à-vis d'un objet spécifique d'implication ».

Compte-tenu de cette difficulté à définir le concept « implication », nous nous proposons à présent de comprendre plus précisément ce qui se joue durant le processus d'implication des acteurs afin de relever des aspects qui nous permettent d'avancer dans notre compréhension de l'implication. Il s'agit donc maintenant de relever les aspects les plus significatifs de l'implication et d'en cerner plus finement les mécanismes.

## 4.2- CE QUI SE JOUE DURANT LE PROCESSUS D'IMPLICATION

---

Si nous partons de l'idée selon laquelle, l'approche novatrice des projets architecturaux suppose de passer d'un rapport de type « décideur/ exécutant » à un rapport de « construction collective du problème », nous devons nécessairement considérer les individus en présence en tant qu'acteurs. En effet, à notre sens, l'approche classique nie d'une certaine manière la capacité à agir des individus et l'intérêt à faire valoir leur point de vue. Par ailleurs, la « construction collective » suppose de faire travailler ensemble des acteurs aux stratégies, intérêts et représentations<sup>300</sup> différentes voire contradictoires.

Dans un premier temps, il nous semble nécessaire de définir la notion d'« organisation » et celle d'« acteur ». Ainsi, l'approche de Friedberg (1993)<sup>301</sup> nous permet de considérer l'organisation à

---

<sup>298</sup> *Op. cit.*, Thévenet, M. p. 10.

<sup>299</sup> Oliver, N., (1990), Rewards, investments, alternatives and organizational commitment : Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 19-31.

<sup>300</sup> En effet, comme nous avons pu le constater dans le chapitre relatif au projet architectural, les représentations traditionnelles opèrent une forte distinction entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre et au sein de la maîtrise d'œuvre. De plus, nous avons vu également que la demande de la maîtrise d'ouvrage, selon l'approche classique, a tendance à être formulée de manière implicite ce qui favorise différentes interprétations et donc différentes représentations à l'égard de la demande telle qu'elle est perçue par chacun. Cela peut être source de malentendus, de contradictions, autrement dit générer beaucoup de tensions entre les acteurs.

<sup>301</sup> Friedberg, E., « Organisation et action collective » pp. 225-247. in Chazel, F., (1993), *Action collective et mouvements sociaux*, PUF.

la fois comme un état et une dynamique sociale. L'état renvoyant à l'objet social (la forme projet par exemple), alors que la dynamique renvoie aux processus par lesquels les acteurs ajustent leurs comportements et coordonnent leurs conduites pour mener à bien un projet.

A partir du moment où nous admettons que ce sont les acteurs qui font l'organisation, celle-ci doit donc être appréhendée en tant que « *construit humain* ». La notion d'acteur, quant à elle, au sens où l'entendent Crozier et Friedberg (1977)<sup>302</sup>, permet en effet de considérer les personnes comme agissant et prenant des décisions. Pour prendre ces décisions, la théorie de l'acteur sur laquelle nous nous appuyons, rappelle que ces personnes agissent de manière stratégique.

La notion d'acteur stratégique nous amène ainsi à reconnaître le caractère intéressé et opportuniste de l'acteur qui agit en fonction de rationalités, qui lui sont propres, dans la mesure où il adopte des comportements dans le but de défendre ses intérêts. Ainsi, pour s'impliquer, nous considérons qu'un acteur doit pouvoir identifier un intérêt à le faire.

Par ailleurs, la notion d'acteur stratégique sous-tend l'idée qu'il existe un « *jeu d'acteurs* » par lequel nous considérons, à l'instar de Friedberg (1993, p. 240)<sup>303</sup> que « *ni les problèmes, ni les solutions, ni les contraintes, ni les opportunités, ni les structures formelles, ni les institutions n'existent en soi, en dehors et indépendamment de la perception et des capacités des acteurs qui seuls peuvent les actualiser dans et par leurs comportements, les entretenant et les transformant en même temps* ».

Ainsi, l'importance à accorder à la perception qu'ont les acteurs d'une situation nous permet de constater que leurs stratégies sont construites à partir des représentations qu'ils se font d'une situation et de l'intérêt qu'ils ont à y prendre part. Les représentations qui résultent de la rencontre et des échanges (interaction) avec les autres sont partiales (car construites à partir de ses propres valeurs, de sa subjectivité) puisqu'elles traduisent l'interprétation qu'un acteur se fait de la situation.

De ce fait, il est difficile de comprendre comment, lorsque nous parlons d'implication des acteurs aux représentations divergentes peuvent s'entendre pour aboutir à une action collective.

En fait, un « *jeu d'acteurs* » s'organise au travers des relations que les différents acteurs stratégiques en présence établissent. Ce « jeu » s'apparente à ce que Crozier et Friedberg (1977)<sup>304</sup> ont appelé le « *système d'action concret* » qui correspond à l'ensemble des relations qui se nouent et se dénouent entre les acteurs impliqués. La prise en compte de ce système de relations, nous

---

<sup>302</sup> *Op. cit.*, Crozier, M., Friedberg, E.

<sup>303</sup> *Op. cit.*, Friedberg, E. p. 240.

<sup>304</sup> *Ibid.*

amène, à l'instar de Bernoux (2004, p. 26)<sup>305</sup>, à prendre conscience de la nécessité de « *prendre en compte les relations sociales concrètes et le contexte social dans lesquels les individus sont impliqués* ». L'étude du « système d'action concret » permet ainsi de faciliter la compréhension des relations et des règles tant formelles qu'informelles qui sont à l'œuvre. A ce sujet, Friedberg (1993, p. 238)<sup>306</sup> explique que « *tout champ d'action collective peut en effet se conceptualiser comme sous-tendu par un « système d'action concret » qui le structure par des « règles du jeu », c'est-à-dire un ensemble de mécanismes qui organisent, médiatisent et régulent les interdépendances « objectives » entre participants et les processus d'échanges qui s'ensuivent* ».

Ainsi, les acteurs entrent en interaction dans un système d'interdépendance qui contribue à structurer leur jeu en permanence. Ce système dévoile l'ensemble des relations entre acteurs dans un contexte donné qui leur permet de coordonner un temps soit peu leurs actions, d'ajuster leurs stratégies tout en révélant les alliances, les conflits et les désaccords qui y apparaissent simultanément.

Par ailleurs, le « jeu » de chaque acteur lui permet d'étendre ses marges de manœuvre en recherchant des « zones de liberté ». Ces marges de manœuvre ne peuvent se constituer qu'à la condition que les acteurs réduisent leur « zone d'incertitude ». En effet, tout environnement étant en permanence soumis à un très grand nombre d'incertitudes, les maîtriser permet aux acteurs de pouvoir agir sur celles-ci en les anticipant, car « *celui qui maîtrise, même partiellement, une zone d'incertitude, importante pour le fonctionnement de l'entreprise, est en quelque sorte irremplaçable. Il réussit alors à créer une dépendance des autres à son égard* »<sup>307</sup>.

En effet, dans ce « jeu d'acteurs », les marges de liberté que détiennent les acteurs leur permettent d'augmenter leur pouvoir de décision, limité par ailleurs par les contraintes de l'environnement et par l'ensemble des acteurs qui le composent. Pour y faire face, les acteurs créent des alliances illustrées par le « système d'action concret » abordé précédemment. Les acteurs rentrent en relation avec d'autres car ils ont besoin d'eux. Pour illustrer ce phénomène, nous pouvons nous appuyer sur l'exemple de la secrétaire qui *a priori* ne détient pas de pouvoir, du fait qu'elle ne se situe pas dans une fonction hiérarchique élevée, mais est néanmoins en position de faciliter ou de bloquer l'accès d'un acteur à sa direction, ce qui lui donne finalement un pouvoir important, de nature plutôt informelle.

---

<sup>305</sup> Bernoux, P., (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Seuil. p. 26.

<sup>306</sup> *Op. cit.*, Friedberg, E. p. 238.

<sup>307</sup> Source : <http://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-organisationnel-ou-la-maitrise-des-zones-dincertitude/>. Consulté le 23 mai 2011.

A partir de la théorie de l'acteur, sur laquelle nous nous sommes essentiellement appuyée, nous considérons que l'implication d'un acteur dans l'action collective renvoie au fait qu'il « joue dans le jeu » et qu'elle résulte d'un intérêt de celui-ci pour une « chose » particulière. Ce jeu résulte ainsi d'une stratégie elle-même fruit d'une négociation permanente entre un espace de liberté (des marges de manœuvre) et un espace de contraintes (des zones d'incertitudes).

Selon les approches que nous venons d'énoncer, l'importance que revêt l'acteur stratège, nous permet de souligner le poids des représentations (interprétations, perceptions) que génère l'acteur, d'où la difficulté à mettre en œuvre des principes de coopération et de négociation qui se jouent, autrement dit, de la difficulté à organiser l'action collective : une difficulté sous-jacente à tout projet dans la mesure où il s'agit d'appréhender des données subjectives, changeantes et non nécessairement verbalisées. Aussi il est essentiel pour saisir les ressorts de l'implication des acteurs, de bien connaître les aspects implicites et ainsi de comprendre la dynamique à l'œuvre et ses enjeux.

Les opportunités et les contraintes offertes par l'action collective nous permettent d'admettre que le collectif ne peut jamais être considéré indépendamment des individus et que les individus ne peuvent eux non plus être considérés indépendamment des collectifs auxquels ils appartiennent. Cela oblige, en matière d'implication des acteurs, à la prise en compte en dialogique (Morin, 2005)<sup>308</sup> de l'articulation individu-collectif et de ses aspects implicites et informels.

Ce constat nous amène donc à approfondir les conditions propres à favoriser plus concrètement l'implication des acteurs en tant que telle au sein d'un même projet et l'articulation effective entre individu-collectif.

### **4.3- LES CONDITIONS POUR FAVORISER L'IMPLICATION DES ACTEURS DANS UN PROJET**

---

Nous considérons l'implication des acteurs comme un construit social, de ce fait, celle-ci ne peut se décréter. En effet, seules peuvent être créées les conditions permettant aux acteurs de s'impliquer par eux-mêmes.

---

<sup>308</sup> Morin, E., (2005), Introduction à la pensée complexe. Points. Essais. Poche.

Selon cette approche, Thévenet (1992)<sup>309</sup> propose trois conditions qu'il considère nécessaires pour favoriser l'implication des acteurs. Cet auteur les regroupe autour de trois notions que nous avons fait le choix d'approfondir. Ces notions sont : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

Dans un premier temps, Thévenet (1992, p. 42)<sup>310</sup> envisage la cohérence au sein des relations humaines comme une nécessité pour pouvoir « *interpréter le monde qui nous entoure. Cette cohérence est loin d'être toujours intelligible dans un environnement en perpétuelle évolution, dans une entreprise qui peut réajuster ses stratégies rapidement. Pour s'impliquer les individus et les équipes ont besoin de percevoir une cohérence dans la politique de l'entreprise* », autrement dit, et plus largement, de construire des représentations à l'égard de l'objet de leur implication. Cela suppose de maintenir la cohérence selon Thévenet (1992)<sup>311</sup> sur trois niveaux : les valeurs, les règles et procédures et le management.

Or, nous avons également pu noter à partir de la théorie de l'acteur, le présupposé selon lequel la cohérence et l'unité entre les acteurs sont loin de constituer des données évidentes et encore moins naturelles.

Ainsi, nous considérons que pour construire la cohérence d'une action collective il est important de s'intéresser à ce qui, a priori, apparaît comme incohérent au sein des relations. Cette approche se pose avec d'autant plus d'acuité dans le projet architectural que selon Laaroussi (2007, p. 35)<sup>312</sup>, « *la pluralité des points de vue, des techniques, des méthodes et des objectifs, est une source perpétuelle de conflits. De tels conflits sont d'autant plus fréquents que le nombre d'experts des différents domaines augmente* ».

En effet, plus généralement, nous considérons que ces conflits prennent leur source dans ce que Friedberg (1993, p. 232)<sup>313</sup>, qui s'appuie sur le constat de March (1991)<sup>314</sup>, a appelé des « *ambiguïtés de pertinence* » qui troublent, voire renversent les rapports apparemment clairs et univoques qui vont des politiques (au sens de décisions/précriptions) aux activités concrètes, des problèmes aux solutions, des fins aux moyens ». Selon cette proposition, nous considérons que la construction de relations cohérentes entre acteurs ayant même des points de vue variés nécessite de comprendre les écarts existants entre leurs propres rationalités, stratégies et représentations.

---

<sup>309</sup> Thévenet, M., (1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise. Editions Liaisons.

<sup>310</sup> *Op. cit.*, Thévenet, M. p. 42.

<sup>311</sup> *Op. cit.*, Thévenet, M.

<sup>312</sup> Laaroussi, A., (2007), « Assister la conduite de la conception en architecture : vers un système d'information orienté pilotage des processus ». Source : <http://www.cstb.fr/fileadmin/documents/publicationsScientifiques/DOC00004762.pdf>. p. 35.

<sup>313</sup> *Op. cit.*, Friedberg, E. p. 232.

<sup>314</sup> March, J.-G., (1991), Décisions et organisations, trad. fr., Paris, Editions d'Organisation.

S'il peut s'avérer difficile de les identifier, il est alors utile de considérer les écarts entre les prescriptions et les pratiques effectives.

De surcroît, considérés généralement comme des « déviations », ces écarts entre prescriptions et pratiques favorisent, en partie, des fonctionnements cloisonnés et routiniers, comme le souligne à cet égard Friedberg (1993, p. 232)<sup>315</sup> ces « *ambigüités de pertinence* » « *accommodent en leur sein une multiplicité de rationalités, d'intérêts, d'enjeux dont elles gèrent la coexistence par la segmentation, le cloisonnement, les déconnexions avec son lot de dédoublements, de redondance, de « mou », bref de désordre organisationnel. Elles sont toutes, par certaines de leurs caractéristiques, des « systèmes faiblement liés* » (Weick, 1976)<sup>316</sup> ». De notre point de vue, construire la cohérence des relations suppose d'une certaine manière de (re) créer du lien entre les acteurs.

Par ailleurs, Laaroussi (2007, p. 35)<sup>317</sup> nous montre à quel point ces écarts, entre prescriptions et pratiques effectives, font pourtant partie intégrante du processus architectural, qu'il convient donc de prendre en compte. Ainsi, « *dans tout projet d'architecture, les acteurs de la conception disposent, plus ou moins d'un besoin à satisfaire, exprimé sous la forme d'un programme auquel il faut répondre, et un ensemble de contraintes (réglementaires, techniques, financières, etc.). Une grande part de leur activité consiste en l'analyse de ces données (programme et contraintes) pour permettre d'installer des idées, des concepts qui pourraient générer le projet (...). Mais pour que cet acte de conception soit efficace, les acteurs ont besoin d'une certaine liberté, d'une capacité à définir leur propre démarche, et à la modifier selon l'évolution de la conception et des processus* ». Si ces écarts se traduisent à première vue comme des déviations/dysfonctionnements, il convient en fait de les appréhender comme étant « *les deux aspects différents mais complémentaires d'un même processus* » (Laaroussi, 2007, p. 36)<sup>318</sup>.

Ainsi, nous considérons que les « *ambigüités* » induites par ces écarts doivent attirer toute notre attention car, à l'instar de Friedberg (1993, p. 233)<sup>319</sup>, nous observons qu'« *elles sont capables d'imposer un minimum d'ordre au foisonnement des comportements de leurs membres* ».

---

<sup>315</sup> *Ibid.*

<sup>316</sup> Weick, K., (1976), « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, p. 396-419.

<sup>317</sup> *Op. cit.*, Laaroussi, A. p. 85.

<sup>318</sup> Laaroussi, A., (2007), « Assister la conduite de la conception en architecture : vers un système d'information orienté pilotage des processus ».

Source : <http://www.cstb.fr/fileadmin/documents/publicationsScientifiques/DOC00004762.pdf>. p. 36.

<sup>319</sup> *Op. cit.*, Friedberg, E. p. 233.

Comme le préconise toujours Friedberg (1993, p. 233)<sup>320</sup>, cet ordre ne peut se constituer sans un minimum de traduction du « système d'action concret » en un « *espace politique (au sens de système pluraliste) dans lequel des acteurs multiples et bien sûr inégaux marchandent leurs contributions respectives* ».

Selon cette proposition, il nous semble donc essentiel, pour favoriser l'implication des acteurs, d'identifier, de déconstruire, de comprendre et de traduire au préalable ces écarts.

Dans un deuxième temps, Thévenet (1992)<sup>321</sup> considère que l'implication dépend, en partie, de la réciprocité qui lie les acteurs entre eux et les rattache au projet. Ainsi, il voit dans l'implication « *un contrat moral (...). L'entreprise doit démontrer son implication par des marques de reconnaissance (...). Si elle montre son détachement par l'ignorance des efforts des individus, ceux-ci ne vont plus s'impliquer avec la même énergie : au contraire, ils risquent de se désengager* ». Il y a donc là l'idée d'une nécessaire reconnaissance mutuelle qu'il convient de concrétiser (la prise en compte des points de vue rappelle par exemple à l'acteur sa réelle capacité d'agir et son pouvoir de modifier les intentions initiales du projet).

Si la notion de réciprocité renvoie à l'idée d'échange, elle peut être entendue en tant que relation. Cela nous amène à la relier à la notion de pouvoir. En effet, comme l'expose Friedberg (1993, p. 242)<sup>322</sup> le rapport entre les acteurs est « *médiatisé par des relations de pouvoir, c'est-à-dire des relations d'échange inégales et donc de négociation* ». Crozier et Friedberg (1977)<sup>323</sup> considèrent que « *le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes* ». En effet, le pouvoir réside dans la capacité d'un acteur à disposer de marge de manœuvre par le contrôle de ce qui représente des zones d'incertitude pour d'autres acteurs avec lesquels il échange. Cela explique les raisons qu'ont les acteurs d'échanger avec d'autres pour réduire leurs zones d'incertitude et ainsi développer leurs marges de manœuvre.

Cela nous amène à percevoir que les difficultés majeures en matière d'implication, se situent dans les modalités de prise en compte effective des différents points de vue des acteurs, au regard des positions qu'ils occupent, des représentations qu'ils y construisent et ce qu'ils y échangent (des représentations, des informations, etc.). A ce propos, Sallaberry (1986, 1996)<sup>324</sup> définit la

---

<sup>320</sup> *Ibid.*

<sup>321</sup> *Op. cit.*, Thévenet, M.

<sup>322</sup> *Op. cit.*, Friedberg, E. p. 242.

<sup>323</sup> Crozier, M., Friedberg, E., (1977), *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Le Seuil. Paris.

<sup>324</sup> Sallaberry, J.-C., (1986), « Atelier de création sonore et sémiologie », Thèse, Université de Bordeaux 2.

représentation comme étant « *ce qu'échangent deux instances qui interagissent ; leur interaction se réalise par la construction, la modification, la circulation des représentations* ».

Selon notre point de vue, ce qui s'échange a nécessairement à voir, selon notre point de vue, avec des éléments sources de pouvoir. A ce sujet, les différentes sources de pouvoir proposées par Crozier et Friedberg (1977, p. 83)<sup>325</sup> permettent d'établir les différentes raisons qui poussent un acteur à nouer une relation avec un acteur plutôt qu'un autre et qui déterminent la nature du pouvoir par un acteur sur un autre.

- La première source de pouvoir est organisationnelle. Elle correspond au pouvoir dont dispose l'acteur qui détient les connaissances et qui utilise les règles organisationnelles.
- Le pouvoir d'expertise correspond au fait qu'un acteur dispose de compétence ou d'une spécialisation pratique rare et nécessaire.
- Le pouvoir sur l'environnement correspond au pouvoir que détient un acteur qui, par ses relations avec l'extérieur (l'environnement), développe des connaissances pertinentes.
- Le pouvoir de maîtrise de l'information correspond enfin à la manière dont l'organisation structure la circulation de l'information et favorise la communication à mettre en place entre ces différents membres.

C'est par le biais de la maîtrise de ces différentes sources que les acteurs construisent leur pouvoir et qu'ils échangent les uns avec les autres pour atteindre leurs objectifs (individuels et/ou collectifs).

Nous avons vu précédemment que la mise en relation d'acteurs défendant des points de vue différents ne peut se passer d'une réflexion concernant les principes constitutifs de « règles du jeu » communes. Il s'agit donc de comprendre à présent comment ces règles du jeu structurent les échanges entre des acteurs au pouvoir forcément inégal mais admis par tous, autrement dit comment les règles contribuent à réduire les désaccords et à fonder un accord.

A ce sujet, le concept de régulation développé par Reynaud (1997)<sup>326</sup>, permet de comprendre ce processus de construction de règles, car comme l'explique Herreros (2008)<sup>327</sup>, ce sont ces régulations qui « *contribuent à mettre en place les règles du jeu et les structurent* ». La régulation représente ainsi une équation produite par les acteurs entre deux grands types de règles : les règles

---

Sallaberry, J.-C., (1996), « Dynamique des représentations dans la formation », Paris, L'Harmattan (cognition et formation).

<sup>325</sup> *Op. cit.*, Crozier, M., Friedberg, E. p. 83.

<sup>326</sup> Reynaud, J.-D., (1997), Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale. Armand Colin.

<sup>327</sup> Herreros, G., (2008), Au-delà de la sociologie des organisations. Sciences sociales et intervention. Erès Editions.

contraintes qui renvoient à la notion de prescription développée précédemment, et les règles autonomes qui renvoient aux pratiques effectives des acteurs. Appelée également « régulation conjointe » (Reynaud, 1997)<sup>328</sup>, ce phénomène permet de réduire les écarts entre prescription et pratique et entre les points de vue différents qui en découlent. La liaison entre ces deux types de règles n'est toutefois pas si évidente car elle suppose d'avoir recours au compromis et à des ajustements entre ce que les règles émises exigent d'une part, et ce que les acteurs construisent par eux-mêmes d'autre part. *In fine*, l'enjeu d'une telle régulation selon Herreros (2008, p. 51)<sup>329</sup> réside dans le fait que « l'ensemble des ajustements que les acteurs « bricolent » les uns vis-à-vis des autres finit par faire système<sup>330</sup> », autrement dit que l'ensemble des ajustements finissent par faire sens et à s'imposer pour chacun.

En effet, pour s'impliquer dans un projet il faut que les acteurs donnent un sens à celui-ci, ainsi qu'un sens à leur propre action au sein de celui-ci, selon l'articulation entre individu et collectif.

Dans un troisième temps, Thévenet (1992)<sup>331</sup> propose la condition d'appropriation, à savoir la nécessité que l'acteur, pour s'impliquer, s'approprie le projet ainsi que les outils permettant d'intervenir et de construire le processus. C'est cette appropriation qui participe ainsi à le rendre acteur car il intériorise des aspects relatifs au projet, qu'il fait sien, qu'il interprète et qu'il se représente et qu'il modifie en retour (qu'il « bricole »). Ainsi, l'appropriation constitue un phénomène propre à renforcer l'implication des acteurs qui doit toutefois être nourrie en permanence, car elle n'est jamais acquise.

Selon Bernoux (2004, pp. 56-57)<sup>332</sup>, l'appropriation est à considérer comme « *la maîtrise de l'action de travail par celui qui l'exécute, le sens donné au travail, les modifications induites (par les acteurs) dans ce qui avait été prévu par les concepteurs* ». Ainsi, nous considérons, dans la lignée de Pilnière (2011, p. 19)<sup>333</sup>, que l'appropriation est le processus « *qui permet à chaque acteur de construire du sens (signification, direction, valorisation positive) au*

---

<sup>328</sup> *Ibid.*

<sup>329</sup> *Op. cit.*, Herreros, G. p. 51.

<sup>330</sup> Le système est un concept caractérisé par quatre dimensions : il est composé d'éléments ; ces éléments sont en interaction ; le système est limité par des frontières plus ou moins floues et s'inscrit dans un environnement.

<sup>331</sup> *Ibid.*

<sup>332</sup> *Op. cit.*, Bernoux, P.

<sup>333</sup> Pilnière, V., (2011), « L'importance de l'appropriation en gestion opérationnel : recherche-action et accompagnement des acteurs ». Habilitation à Diriger des Recherches.

*changement envisagé ou prescrit* » ou encore, avec Alter (2005, p. 69)<sup>334</sup> qu'elle constitue la « *création d'un sens* ».

Dans le domaine de l'architecture et de l'urbanisme nous voyons poindre de plus en plus un intérêt pour la « *nécessaire appropriation du projet par ses futurs usagers, appropriation qui devra de plus en plus aller bien au-delà de la concertation « réglementaire* »<sup>335</sup>, autrement dit dans le sens d'une véritable implication des acteurs. A ce propos, les architectes par exemple, considèrent le projet non pas « *comme une forme architecturale donnée mais plutôt comme un potentiel d'usages à s'approprier* »<sup>336</sup>.

Ces approches nous laissent penser qu'il existe deux formes principales d'appropriation que nous nous proposons d'approfondir.

Pour s'impliquer dans un projet architectural, les acteurs s'approprient des objets qui prennent différents aspects tels que des documents, des plans, des tableaux, des notices et autres outils et techniques qui constituent des artefacts (Laaroussi, 2007, p. 52)<sup>337</sup>. Autrement dit, le résultat est à considérer comme un objet construit par les individus, qui représente un « objet intermédiaire » (Jeantet et al., 1996)<sup>338</sup>, voué à se transformer et donc à mener à un autre résultat. Pour s'approprier un objet, il convient d'en faire usage. Beslile et al. (2002, p. 8)<sup>339</sup>, désigne l'usage comme « *une activité sociale (...) qui consiste à user de quelque chose, à s'en servir à une fin précise, à l'appliquer pour satisfaire un besoin* ». La notion d'usage renvoie ainsi à l'emploi d'objets (outils, instruments et techniques) et se concentre sur la finalité d'un produit.

Quelles que soient les disciplines, les chercheurs qui s'accordent à considérer l'appropriation en tant que résultat l'abordent de différentes manières. Ainsi, pour Piaget (1998)<sup>340</sup> le résultat correspond à un rééquilibrage de la structure cognitive suite à une adaptation que l'individu opère

---

<sup>334</sup> Alter, N., (2005), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, Col. Quadrige. p. 69.

<sup>335</sup> Source : [http://www.acad.asso.fr/IMG/pdf/note\\_preparatoire\\_au\\_debat\\_acad\\_du\\_31\\_mars\\_2011\\_-\\_16\\_fev\\_2011\\_v3-4.pdf](http://www.acad.asso.fr/IMG/pdf/note_preparatoire_au_debat_acad_du_31_mars_2011_-_16_fev_2011_v3-4.pdf).

<sup>336</sup> Source : <http://www.ticarchitecture.fr/index.php?/canvas/presentation/>.

<sup>337</sup> *Op. cit.*, Laaroussi, A. p. 52.

<sup>338</sup> Jeantet, A., Tiger, H., & Vinck, D., (1996), *La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit*. in de Terssac, G., Friedberg, E., (Eds.) *Coopération et conception* (pp. 87-100), Toulouse, Octarès.

<sup>339</sup> Beslile, C et al. (2002), p. 8. in Hamon, D., (2006), *L'appropriation d'internet par les élèves de collège*. Université Paris 8, Vincennes Saint Denis. UFR Sciences de l'Education. p. 94. Source : [http://hal.inria.fr/docs/00/17/94/52/PDF/THESE\\_Hamon.pdf](http://hal.inria.fr/docs/00/17/94/52/PDF/THESE_Hamon.pdf).

<sup>340</sup> Piaget, J.,(1998), *La psychologie de l'intelligence*, 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin.

avec son environnement. Pour Anderson (1983)<sup>341</sup>, Atkinson et Shiffrin (1968)<sup>342</sup> le fait pour un individu de traiter des informations en provenance de son environnement génère chez lui de nouvelles connaissances. Pour Guillevic (1988)<sup>343</sup>, le résultat de l'appropriation d'un objet par un individu correspond à une forme de stabilisation de l'utilisation qui en est faite, ce qui pour Houze (2000)<sup>344</sup> constitue une « *stabilisation des routines* ». Pour Perriault (1989)<sup>345</sup> et De Certeau (1990)<sup>346</sup>, le résultat d'appropriation correspond à un écart entre les usages souhaités au départ par le concepteur de l'objet et les usages effectifs qu'en font les utilisateurs finaux. Ce type de résultat peut même correspondre à un détournement de l'usage initialement prévu, qui traduit la manière propre qu'a un individu d'utiliser un objet et le « *rapport de possession* » singulier qu'il établit avec celui-ci (Bernoux, 2002<sup>347</sup>, Sainsaulieu, 1988)<sup>348</sup>. Concernant le résultat en tant qu'écart, Millerand (2003), Proulx (2001) et Flichy (2003) rappellent quant à eux, le caractère pluriel des écarts d'usages qui apparaissent entre les usagers y compris chez ceux inscrits dans un même environnement (entre usagers finaux, entre concepteurs et entre décideurs).

Pour Sainsaulieu (1988)<sup>349</sup>, l'appropriation en tant que résultat donne également lieu à un ancrage identitaire fort à travers le rapport qui s'établit entre l'individu et ses pairs et les influences qui en découlent. Selon son approche, le résultat s'illustre à travers le lien noué au sein d'une communauté professionnelle. De manière plus générale enfin, Desanctis et Poole (1992<sup>350</sup>, 1994<sup>351</sup>) considèrent que l'appropriation, en tant que résultat, favorise la construction d'une nouvelle structure sociale incluant les propriétés de l'objet en question.

Comme nous venons de le voir, si ces chercheurs s'accordent à dire que l'appropriation est à considérer comme un résultat, ils l'abordent selon des perspectives différentes. Ces approches

---

<sup>341</sup> Anderson, J.-R., (1983), *The architecture of cognition*, Cambridge mass, Harvard University Press.

<sup>342</sup> Atkinson, R., Shiffrin, R., (1968), « Human memory: A proposed system and its control process » in K. Spence and J. Spence (dir.), *The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Research and Theory*, Vol. 2, pp. 89-195, New York, Academic Press.

<sup>343</sup> Guillevic, C., (1988), « Transfert de technologie et psychologie du travail : l'appropriation de l'outil ». Thèse de doctorat en psychologie, Université de Toulouse.

<sup>344</sup> Houze, E., (2000), *L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 2.

<sup>345</sup> Perriault, J., (1989), *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*, Flammarion.

<sup>346</sup> De Certeau, M., (1990), *L'invention du quotidien*, 1. Arts de faire, Gallimard.

<sup>347</sup> Bernoux, P., (2002), *La sociologie des organisations*, 5<sup>ème</sup> éditions, Seuil, Paris.

<sup>348</sup> Sainsaulieu, R., (1988), *L'identité au travail*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques.

<sup>349</sup> *Ibid.*

<sup>350</sup> Desanctis, G., Poole, M.-S., (1992), « Micro level structuration in computer support group decision making », *Human communication research*, vol. 19, n°1, sept. 1992, pp. 5-48.

<sup>351</sup> Desanctis, G., Poole, M.-S., (1994), « Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory », *Organization Science*, vol. 5, n°2, May 1994, pp. 121-146.

multiples nous laissent penser que l'appropriation en tant que résultat n'est d'une certaine manière que la « partie visible de l'iceberg ». Nous pouvons en déduire que ces résultats jamais véritablement définitifs et finalisés, sont le produit de dynamiques et de constructions sociales plus larges. En effet, d'autres chercheurs (Alter, 2000<sup>352</sup> ; Prigent, 1995<sup>353</sup> ; Millerand, 2003<sup>354</sup> ; Houze, 2000<sup>355</sup>) s'opposent à l'idée même de considérer l'appropriation en tant que résultat dans la mesure où ils considèrent une telle approche trop réductrice.

Ainsi, plus globalement, Laulan (1985, p. 146)<sup>356</sup> explique qu'« *un groupe, une population s'approprient un système (...) donné dans la mesure où ils s'en constituent les usagers en en acquérant les clés d'accès (techniques, économiques, culturelles, etc.) et dans la mesure où ils mettent en œuvre le système au service de leurs propres objectifs (leur propre intérêt)* ». Cela nous permet d'envisager que pour s'approprier un objet, il convient au préalable de s'approprier une démarche qui permettra la construction de ce résultat. Autrement dit, de trouver les voies d'entrée (clés d'accès), d'en adapter la configuration initiale à ses propres besoins. Selon une telle approche, les besoins de chacun se retrouvent étendus à un ensemble plus vaste, puisque comme le démontre Hamon (2006, p. 98)<sup>357</sup>, « *il s'agit pour un individu ou pour un groupe de s'emparer d'un moyen en vue d'atteindre un résultat qu'il soit individuel ou de groupe. Ce résultat correspond à un besoin, mais ce besoin est social et il peut se transformer, se dynamiser, se modeler par les relations interpersonnelles, au sein des groupes auquel l'individu appartient* ». Ajoutons à cela, comme le souligne Harvey (1995, p. 22)<sup>358</sup> que ce sont « *la culture, les valeurs, les croyances de son milieu (qui) confèrent une composante sociale à ses besoins* ».

Cela nous amène donc à nous intéresser aux conditions par lesquelles ces besoins se construisent et à appréhender plus largement le processus d'appropriation.

---

<sup>352</sup> *Op. cit.*, Alter, N.

<sup>353</sup> Prigent, V., (1995), « L'appropriation d'une nouvelle technique de communication dans l'entreprise », *Humanisme et entreprise*, n°212, pp. 81-102.

<sup>354</sup> Millerand, F., (2003), *L'appropriation d'un courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires : Vers l'émergence d'une culture numérique*. Thèse en communication, Faculté des Arts et des Sciences, Université de Montréal.

<sup>355</sup> *Ibid.*

<sup>356</sup> Laulan, A.-M., (1985), « Le concept d'appropriation », in *L'espace social de la communication (concepts et théories)*, Laulan, A.-M., (ss direct.de), Paris : éditions du Retz CNRS. p. 146.

<sup>357</sup> Hamon, D., (2006), *L'appropriation d'internet par les élèves de collège*. Université Paris 8 – Vincennes – Saint Denis. UFR Sciences de l'Éducation. p. 98. Source : [http://hal.inria.fr/docs/00/17/94/52/PDF/THESE\\_Hamon.pdf](http://hal.inria.fr/docs/00/17/94/52/PDF/THESE_Hamon.pdf)

<sup>358</sup> Harvey, P.-L., (1995), *Cyberespace et communauté*. Québec : PU Laval. p. 22

A l'instar de Laulan (1985)<sup>359</sup>, nous considérons que le concept d'appropriation désigne « l'action d'un sujet qui ramène quelque chose à soi, l'intégration d'un « objet » dans le vécu d'un individu ou d'un groupe ». La dimension instrumentale et fonctionnelle de l'appropriation, se voit ainsi complétée par une dimension sociale, plus transversale et donc plus globale. En effet, comme le précise Harvey (1995, p. 27)<sup>360</sup> « le concept d'appropriation ne se réduit pas à la seule idée de propriété d'un bien... Il représente de façon plus générique, comment, dans divers contextes, l'individu et les groupes réinventent les usages (...), restructurent l'espace-temps (le court terme et le long terme) social (individu-collectif), franchissent la distance, transgressent les barrières (...) en manifestant des relations privilégiés avec la réalité de ces nouveaux espaces ». Une telle approche nous amène à mettre l'appropriation en perspective avec la notion de changement.

Dès l'instant où un acteur inscrit des significations, des valeurs, à partir de son expérience, de son vécu, de sa culture, dans le but de manier un objet (idées, connaissances, outils, etc.), il s'opère un changement dans sa pratique. A cet égard la notion de pratique doit être entendue comme une notion globale qui intègre la notion d'usage en y ajoutant des considérations relatives aux comportements, aux sens et aux représentations que les acteurs construisent envers cet usage.

En effet, en considérant que le processus d'appropriation renvoie à l'affirmation de points de vue particuliers constitués à partir de spécificités sociales et plus ou moins négociées (compte tenu de leur pouvoir) entre les acteurs, nous voyons bien que l'appropriation peut être amenée à changer dans le cadre de relations interpersonnelles à travers des pratiques à l'œuvre (Bianchi et al., 1986)<sup>361</sup>. Ainsi l'approche par la pratique, plus globale, permet de prendre en compte l'ensemble des éléments constitutifs du processus d'appropriation<sup>362</sup>.

De plus, pour des auteurs comme Alter (2005)<sup>363</sup> s'intéresser au processus d'appropriation permet également de dépasser le niveau individuel de l'action pour intégrer une logique plus organisationnelle, qu'il nomme « trajectoire appropriative ». Cela nous permet d'intégrer la dimension dynamique et construite de l'appropriation qui traduit, selon nous, les changements dont elle peut être porteuse.

---

<sup>359</sup> *Op. cit.*, Laulan, A.-M.

<sup>360</sup> *Op. cit.*, Harvey, P.-L. p. 27.

<sup>361</sup> Bianchi, J., Kouloumdjian, M. F., (1986), « Le concept d'appropriation », in Laulan, A., Bianchi, J., et Kouloumdjian, M.-F., *L'espace social de la communication*, Paris, Retz/CNRS.

<sup>362</sup> Du bricolage que se fait au sein de cet écart entre prescription et pratique notamment.

<sup>363</sup> *Ibid.*

L'ensemble des éléments qui ont été abordés nous permettent de constater que pour favoriser l'implication des acteurs, l'assistant à la maîtrise d'ouvrage se doit finalement de favoriser la construction d'un lien entre différentes entités en prenant en compte à la fois l'implication des acteurs selon la nature de leur implication (affective, calculée et normative) mais également en fonction des différents objets d'implication (valeur, profession, activité, projet, environnement notamment).

L'approche par la théorie de l'acteur nous permet par ailleurs de centrer l'accompagnement pour favoriser l'implication des acteurs sur plusieurs aspects :

D'une part, les acteurs qui s'impliquent sont envisagés comme acteurs stratégiques, autonomes qui construisent leur propre représentation et donc les raisons de leur implication.

D'autre part, l'implication est un processus qui se construit progressivement et qui est ainsi amené à évoluer dans le temps compte-tenu des changements, des incertitudes et des tensions qui affectent tant les acteurs que leur environnement. De ce fait, l'implication des acteurs doit être soutenue en permanence car elle demeure fragile et incertaine.

Plus généralement, cette approche sous-tend que l'accompagnement pour favoriser l'implication des acteurs doit garantir une certaine cohérence entre leurs différentes positions et perceptions de la situation. L'accompagnement doit également veiller à favoriser la réciprocité de leur échange avec le projet et entre eux, en s'intéressant à la nature de leur échange (informations, représentations, sources de pouvoir etc.). Enfin, l'accompagnement doit favoriser l'appropriation du projet par les acteurs, tant à travers les objets construits qu'en ce qui concerne le processus lui-même. Cela suppose d'appréhender l'évolution du sens que les acteurs donnent au projet, leur place au sein de celui-ci ainsi que les transformations auxquelles ces différentes appropriations peuvent donner lieu.

Cela nous amène dès lors, à envisager de nouvelles modalités d'accompagnement opérationnelles qui prennent en compte les conditions de l'implication des acteurs dans un projet architectural, selon les différentes dimensions de l'implication, les représentations et points de vue propres aux acteurs s'approprient le projet, ainsi que la nature des liens qu'ils nouent aussi bien avec le projet qu'entre eux.

## **CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE**

Tout au long de cette première partie, nous avons cherché à comprendre ce qui pouvait expliquer les raisons des dysfonctionnements constatés de nos jours dans les projets architecturaux et le manque d'efficacité et d'efficience avéré dans leur mode de gestion. La littérature nous a ainsi conduite à prendre conscience du modèle très formalisé de la gestion de projet qui se traduit par un mode de gestion dicté par le haut (top-down) qui favorise la division des tâches, autrement dit le cloisonnement des différents intervenants et, cela, selon une démarche linéaire.

Ces caractéristiques se retrouvent dans la gestion des projets architecturaux dont la démarche linéaire interdit toute possibilité de retour en arrière (feed-back). Par ailleurs la centralisation du pouvoir fondée généralement sur le modèle de « définition/résolution du problème », constitue un frein à l'élaboration réellement collective du projet.

Ces pratiques contribuent par ailleurs, à une approche exclusivement technique et donc incomplète des projets.

Par ailleurs, le défaut de dialogue entre les acteurs qui interviennent trouve sa raison, en partie, dans l'absence d'échanges clairs et explicites, ce qui favorise les mauvaises interprétations, à l'origine des dysfonctionnements constatés. Bien qu'un glissement s'opère vers une approche plus novatrice rompant avec ce type de fonctionnement, de telles pratiques semblent toutefois fortement ancrées en matière de gestion des projets architecturaux.

Ainsi, au regard de la persistance de l'approche classique dans la gestion des projets architecturaux, il nous semble que l'accompagnement en tant qu'assistant à la maîtrise d'ouvrage doit contribuer à favoriser les conditions d'implication de l'ensemble des acteurs concernés par les projets architecturaux. Ceci nous amène à réfléchir et à envisager une autre forme d'accompagnement qui prenne en compte le caractère collectif de la gestion de projet et l'appropriation par chaque acteur de celui-ci.

En conclusion de cet état de la littérature, nous pouvons considérer avoir établi l'importance que revêt une approche fondée sur la mise en œuvre des conditions favorables à l'implication des acteurs et l'intérêt porté à une vision plurielle du projet. Comme il a été noté, la littérature, bien

qu'esquissant des évolutions et tendances progressives, demeure peu prolixes concernant la mise en œuvre effective de telles approches qui demeurent pour la plupart à l'état d'expérimentation.

Pour mener à bien notre recherche, il nous faut donc à présent nous rendre sur le terrain et chercher, à travers notre expérimentation dans un projet concret, les aspects relatifs à la mise en œuvre effective de telles approches.

Ainsi, dans la deuxième partie de ce travail, nous allons présenter notre expérience d'accompagnement en tant qu'assistante à la maîtrise d'ouvrage dans un projet de reconversion architecturale.

Dans une troisième partie, que nous présentons ensuite, nous nous sommes appuyée sur cette expérience d'accompagnement pour formuler des préconisations pour un accompagnement favorisant la mise en œuvre des conditions d'implication des acteurs.

## Partie 2 - UNE EXPÉRIENCE D'ACCOMPAGNEMENT EN TANT QU'ASSISTANTE À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DANS UN PROJET DE RECONVERSION ARCHITECTURALE

---

*« C'est déjà pour nous une chose très curieuse qu'une muraille derrière laquelle il se passe  
quelque chose »*

Victor Hugo, Notre-Dame de Paris

*« L'idée de l'expérience ne remplace nullement l'expérience »*  
Alain

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE**

En Mars 2008, le gérant de la Société Civile et Immobilière (SCI) Marguerite qui abrite en ses murs une clinique a rencontré le directeur de l'équipe de recherche IKASI, pour lui faire part de son souhait d'être accompagné dans l'élaboration d'un scénario de reconversion de son bien immobilier.

Le directeur de l'équipe de recherche IKASI nous a proposé de réaliser cet accompagnement dans le cadre d'un projet de recherche. Pour cela, nous avons, dans un deuxième temps, rencontré le gérant de la SCI qui a accepté que nous entamions les démarches nécessaires pour accompagner sa structure dans le cadre d'un projet de recherche. Ce projet, inscrit dans le fonctionnement des thèses financées par l'Association Nationale Recherche Technologie (Convention Industrielle de Formation par la Recherche - CIFRE) a marqué pour nous le début d'une intervention sur trois ans aux côtés de la SCI Marguerite.

Le projet de reconversion a très rapidement présenté un intérêt particulier par rapport à la problématique de recherche qui s'en dégageait. En effet, ce projet nous a permis de nous confronter à un véritable terrain et d'amorcer un travail de recherche important, clairement ancré et issu du terrain. Il a constitué le matériau de base pour élaborer des préconisations dans le cadre de l'accompagnement de gestion de projets architecturaux qui prennent en compte les conditions d'implication des acteurs dans le projet.

L'objectif de cette deuxième partie intitulée *Une expérience d'accompagnement en tant qu'assistante à maîtrise d'ouvrage dans un projet de reconversion architecturale* est de présenter l'organisation de notre travail empirique à travers la présentation du contexte général des projets architecturaux, le contexte plus spécifique du projet de reconversion Marguerite, la démarche méthodologique et les précautions méthodologiques prises à l'égard de ce travail.

Dans le premier chapitre, *Le contexte général des marchés fonciers et immobiliers*, nous nous attachons à présenter les différentes échelles du contexte du projet architectural afin de mieux saisir leurs influences sur le projet Marguerite.

Le deuxième chapitre, *Le projet de reconversion Marguerite*, décrit notre intervention en tant qu'assistante à maîtrise d'ouvrage auprès des propriétaires de la Société Civile et Immobilière Marguerite en rappelant, en premier lieu, l'origine de la demande d'accompagnement.

Le troisième chapitre, *La démarche méthodologique du terrain* décrit l'approche qui a été la nôtre d'un point de vue méthodologique et des modalités que nous avons mises en œuvre pour recueillir et analyser les données relatives à l'implication des acteurs.

Enfin, le quatrième chapitre, *Les précautions méthodologiques*, décrit les précautions qu'il a été nécessaire de prendre tout au long de cette démarche de recueil et d'analyse de données pour ne pas biaiser une recherche scientifique pour laquelle nous nous sommes fortement immergée dans le terrain en tant qu'assistante à la maîtrise d'ouvrage, et permettre à la SCI Marguerite de prendre des décisions pertinentes.

## **CHAPITRE 1 - LE CONTEXTE GÉNÉRAL DES MARCHÉS FONCIERS ET IMMOBILIERS**

La recherche-action que nous menons au sein du projet de reconversion architecturale suppose d'intervenir dans un contexte dont les dimensions économiques et urbanistiques sont particulièrement importantes. Par ailleurs, la maîtrise d'ouvrage propriétaire du site, affiche des intentions singulières.

Notre ambition, dans ce chapitre, est de cerner le contexte général dans lequel évolue le projet de reconversion architecturale selon ces différentes échelles.

Dans un premier temps, nous approfondirons les évolutions du marché immobilier et ses principales caractéristiques.

Dans un deuxième temps, nous présenterons les principaux enjeux de l'aménagement de l'espace urbain notamment eu égard à la question foncière.

Dans un troisième temps, ce sont les propriétaires qui constitueront le sujet de notre réflexion, qui s'élargira à la problématique sociétaire des propriétaires de foncier et d'immobilier.

L'approche du projet à travers ces différentes échelles doit nous permettre d'apporter un éclairage sur la situation dans laquelle le projet architectural évolue et sur les besoins de sa maîtrise d'ouvrage en matière d'accompagnement.

### **1.1- L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE NATIONAL DU MARCHÉ IMMOBILIER**

---

L'architecture s'inscrit, en partie, dans un contexte plus vaste qui est celui de l'immobilier, dans la mesure où un projet architectural a pour finalité de s'insérer dans un marché immobilier, autrement dit dans un circuit de commercialisation<sup>364</sup> et d'exploitation. A titre introductif,

---

<sup>364</sup> Exception faite des projets architecturaux n'ayant pas vocation à être commercialisés tels que ceux concernant les établissements publics.

rappelons que le secteur de l'immobilier constitue l'un des principaux moteurs de l'économie<sup>365</sup>. En effet, en matière de création de richesse, ce secteur représente 20 % du Produit Intérieur Brut (PIB) en 2009 selon l'Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière<sup>366</sup>. Cela a pour conséquence de faire du secteur immobilier un espace aux forts enjeux économiques. Nous allons donc à présent exposer les évolutions et les caractéristiques du marché immobilier.

Il nous paraît tout d'abord essentiel de revenir sur les deux grandes révolutions qui ont marqué le marché immobilier. La première a été de nature financière et a eu pour conséquence de transformer le produit immobilier en actifs financiers évoluant au sein d'un système mondialisé. Cette financiarisation a eu pour conséquence : un accroissement des prix, la constitution d'une « bulle spéculative »<sup>367</sup> (courant des années 1980) et la baisse du pouvoir d'achat des ménages sur le poste logement.

Le Journal le Monde<sup>368</sup> parle de « *bulle immobilière* » considérée comme un phénomène « *loin d'être résorbé : les prix sont élevés et l'endettement des Français est à son plus haut niveau, il est passé de 50% du revenu disponible en 1998, à 74% aujourd'hui (2010)* ».

A ce propos Renard (2003, p. 2)<sup>369</sup> constate « *que les marchés immobiliers sont à la fois de plus en plus en plus volatils et de plus en plus l'objet de « bulles » spéculatives, sans lien raisonnable avec les « fondamentaux » de l'économie. Mais on doit noter que cette notion de « fondamentaux », comme celle de « bulle » présente un caractère conventionnel* ». Nous retenons de cette observation qu'elle génère de grandes difficultés, notamment, en matière de maîtrise publique concernant les politiques d'aménagement urbain, car qui dit volatilité et incertitude des marchés dit impossibilité à construire de manière cohérente des politiques d'aménagement dans le moyen-long terme.

La deuxième grande révolution que connaît le marché immobilier est de nature environnementale. En effet, compte-tenu du rôle que joue le bâtiment (exploitation et construction) dans les dépenses

---

<sup>365</sup> De Marignan, C.-H., (2010), Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière. Etude en bref : l'immobilier dans l'économie. Source : [http://www.ieif.fr/siteieif/index.nsf/WDEVObjDB/Etudes\\_en\\_Bref-Immobilier-Economie-2010/\\$file/Immobilier-Economie-2010.pdf](http://www.ieif.fr/siteieif/index.nsf/WDEVObjDB/Etudes_en_Bref-Immobilier-Economie-2010/$file/Immobilier-Economie-2010.pdf).

<sup>366</sup> Source : <http://www.ieif.fr/>.

<sup>367</sup> Ce qui signifie une déconnection des prix observés sur ces marchés vis-à-vis des évolutions des variables déterminantes de l'économie (prix, croissance, masse monétaire, etc.) et par rapport à des placements comparables en termes de durée et de risque s'appuyant sur des phénomènes de mimétisme.

<sup>368</sup> Source : Le Monde du 23 avril 2010.

<sup>369</sup> Renard, V., (2003), « Les enjeux urbains des prix fonciers et immobiliers », CNRS. Source : [www.ambafrance-cn.org/IMG/pdf/Les\\_enjeux\\_urbains\\_des\\_prix\\_fonciers\\_et\\_immobiliers.pdf](http://www.ambafrance-cn.org/IMG/pdf/Les_enjeux_urbains_des_prix_fonciers_et_immobiliers.pdf).

d'énergie, avec 25% d'émission de gaz à effet de serre, ce secteur constitue le plus gros consommateur d'énergie en France<sup>370</sup>. Ainsi, qu'il s'agisse de mise en vente ou de mise en location des biens, des obligations réglementaires nouvelles se développent dans le secteur de l'immobilier, prévoyant des diagnostics de performances énergétiques, le respect de la réglementation thermique RT 2012<sup>371</sup>, des normes en terme de qualité, d'accessibilité et d'isolation.

Après avoir ainsi examiné les deux sphères qui conditionnent aujourd'hui les dynamiques en jeu dans le marché immobilier, il convient de revenir plus précisément sur un ensemble de caractéristiques à prendre en compte au sein du marché immobilier, à savoir les produits, les réglementations, la valeur et les acteurs.

Notons tout d'abord que les produits du marché immobilier sont diversifiés, allant du logement, aux bureaux, aux commerces, aux activités et aux équipements publics. Chacun d'eux relève d'une réglementation juridique, administrative et fiscale spécifique. Plus globalement ces produits peuvent être classés en deux grandes catégories : le résidentiel (logement) et le non-résidentiel (bureaux, commerces, activités, équipements publics). Comme le souligne Tapie (2000, p. 12)<sup>372</sup> « leurs caractéristiques principales dépendent de leur nature même si des critères communs s'appliquent à leur description : localisation, coût, délais, flexibilité, confort, qualité architecturale, niveau d'équipements des bâtiments et des installations, facilités de maintenance ». Ainsi, bien que les différents produits immobiliers s'articulent entre eux, ils se distinguent principalement sur trois aspects, comme l'expose Bonneval (2008)<sup>373</sup> :

- Le type de droit échangé : dans le cas d'une location, les produits se distinguent selon le type de bail (habitation et commercial). Dans le cadre d'une acquisition, ils se distinguent en différents droits de propriété (logement, part et terrain).
- La destination du bien : selon qu'il s'agit de lui donner une fonction résidentielle (propriété occupante ou investissement locatif) ou une fonction professionnelle ; la fonction pouvant se transformer suite à une transaction par exemple.

---

<sup>370</sup> Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. Bâtiment. Chiffres clés. Source : <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12612>.

<sup>371</sup> « L'objectif de cette Réglementation Thermique est défini par la loi sur la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement et à pour visée de contribuer à la *montée en puissance des produits et équipements énergétiquement très performants ainsi que des équipements permettant de valoriser des énergies renouvelables* ». Source : <http://www.legrenelle-environnement.fr/Comprendre-la-reglementation,1394.html>.

<sup>372</sup> *Op. cit.*, Tapie, G. p. 12.

<sup>373</sup> Bonneval, L., (2008), Les agents immobiliers : place et rôle des intermédiaires sur le marché du logement dans l'agglomération lyonnaise, 1990-2006. Thèse en Sociologie à l'Université Lumière Lyon 2. Source : [http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2008/bonneval\\_1#p=1&a=TH.1](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2008/bonneval_1#p=1&a=TH.1).

- Le type de bien, qui permet de caractériser un produit selon différents critères qui sont le neuf ou l'ancien, l'individuel ou le collectif.

De manière générale, Tapie (2000, p. 27)<sup>374</sup> nous interpelle sur la tendance observée dans le marché de production de biens immobiliers mettant en lumière un phénomène de standardisation des produits permettant de « *concevoir un type que l'on décline à l'identique* ».

Pour ce qui concerne l'encadrement du marché immobilier, il est d'une part suivi par des organismes professionnels et spécialisés tels que les agents immobiliers (FNAIM<sup>375</sup>, SOCAMAB<sup>376</sup>), les chambres des notaires, l'Institut de l'Épargne Immobilière et foncière qui publie annuellement un guide de référence sur le marché immobilier français, ou encore la société IPD<sup>377</sup> France qui établit une comparaison (benchmarking) portant sur la rentabilité des produits immobiliers pour le compte des investisseurs.

Le marché immobilier est également encadré sur le plan juridique, avec à la fois la législation relative au Code civil pour ce qui concerne les lois générales, le droit des personnes et le droit des biens et des modifications de la propriété et, d'autre part, une législation relative au Code de la Construction et de l'Habitation.

De surcroît, nous trouvons à l'échelle locale, la réglementation urbaine avec le Code de l'urbanisme et les dispositifs locaux tels que les Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) propres à chaque commune. A ce propos, la production de biens immobiliers suppose comme l'expose Tapie (2000, p. 26)<sup>378</sup> que « *les clients concilient trois contraintes majeures : la spécificité de chaque produit immobilier et son adéquation à des variables territoriales et de situation* ». Les variables territoriales constituent un aspect de notre réflexion que nous développerons dans la partie suivante portant sur l'aménagement urbain.

Ces différentes références juridiques donnent à voir un marché immobilier encadré par de multiples réglementations.

---

<sup>374</sup> *Op. cit.*, Tapie, G. p. 27.

<sup>375</sup> Fédération Nationale de l'Immobilier (FNAIM).

<sup>376</sup> Société de Caution Mutuelle des Administrations des Biens et Agents Immobiliers (SOCAMAB).

<sup>377</sup> Source : <http://www1.ipd.com/Pages/default.aspx>.

<sup>378</sup> *Op. cit.*, Tapie, G.

En ce qui concerne la création de valeur ajoutée des activités immobilières, nous nous sommes appuyée sur le tableau ci-dessous :

	1999		2009		
		Poids		Rang	Poids
<b>IMMOBILIER</b>	<b>196,5</b>	<b>16%</b>	<b>343,1</b>	<b>(1)</b>	<b>20%</b>
– dont bâtiment	50,8	4%	91,2		5%
– dont activités immobilières	145,8	12%	251,9		15%
Services aux entreprises	187,8	15%	286,2	(2)	17%
Éducation, santé, action sociale	164,3	13%	251,4	(3)	15%
Commerce	129,2	11%	172,3	(4)	10%
Administration	102,0	8%	139,9	(5)	8%
Services aux particuliers	63,2	5%	99,8	(6)	6%
Activités financières	58,6	5%	87,3	(7)	5%
Transports	50,7	4%	78,5	(8)	5%
Industries des biens intermédiaires	74,3	6%	67,2	(9)	4%
Industries des biens d'équipement	43,0	4%	44,6	(10)	3%
Autres branches	150,3	12%	151,3		9%
<b>Ensemble des branches</b>	<b>1 220,0</b>	<b>100%</b>	<b>1 721,7</b>		<b>100%</b>

**Tableau 4 : La valeur ajoutée de l'immobilier dans l'économie française, d'après l'IEIF (2010, p. 2)<sup>379</sup> sur données INSEE.**

D'après ce tableau, nous constatons que l'immobilier est le premier créateur de valeur ajoutée ; il représente ainsi 20% de la valeur ajoutée<sup>380</sup> de l'économie française en 2009, soit 343,1 milliards d'euros, dont 75% sont représentées par les « les activités immobilières »<sup>381</sup>.

Outre cet aspect, la valeur d'un bien dépend, selon Raab (2001, p. 60)<sup>382</sup>, de plusieurs éléments à savoir « *de la localisation qui joue un rôle essentiel dans la détermination du prix, du type de produit, de sa qualité, de son état d'entretien, des acteurs qui regroupent : les investisseurs, les locataires, les promoteurs, les banquiers, les agents immobiliers, les administrateurs de biens, les syndicats, les notaires, les avocats spécialisés, les experts* ».

Par ailleurs, notons que les valeurs immobilières sont construites à partir de paramètres à la fois conjecturaux et structuraux qui influent sur les phénomènes de distribution et les activités économiques dans la ville.

---

<sup>379</sup> *Ibid.*

<sup>380</sup> Selon la définition de l'INSEE, la valeur ajoutée correspond à la valeur de la production diminuée des consommations intermédiaires. Il s'agit ainsi d'un solde du compte de production. Elle se différencie du produit intérieur brut (PIB) par le fait qu'elle n'intègre pas les impôts sur les produits et qu'elle prend en compte les subventions.

<sup>381</sup> Selon la définition de l'INSEE, les activités immobilières regroupent trois types d'activités : celle des marchands de biens qui consistent en achat et revente de biens immobiliers propres ; la location et l'exploitation de biens immobiliers propres ou loués ; les activités immobilières pour compte de tiers comprennent notamment l'activité des agences immobilières et l'activité d'administration de biens immobiliers.

<sup>382</sup> Raab, M., (2001), (sous-direction), Le manuel du management de projet. De l'aménagement urbain à l'immobilier. Presses de l'école nationale des Ponts et chaussées. Paris.

Enfin, concernant les acteurs qui interviennent dans le marché immobilier, nous pouvons en identifier deux grandes catégories : les acteurs de l'offre et les acteurs de la demande immobilière.

Les principaux acteurs de l'offre immobilière sont les particuliers, les bailleurs (privés et sociaux fédérations etc.), les grands groupes de promoteurs immobiliers, les agents immobiliers et les intermédiaires, comme l'a étudié très précisément Bonneval (2008)<sup>383</sup>.

Quant aux acteurs de la demande, nous pouvons les classer en trois grandes catégories à savoir : les investisseurs en location, les propriétaires occupants et les locataires.

Ce tour d'horizon, à travers les caractéristiques générales des marchés immobiliers, nous a permis d'identifier les grandes tendances à l'œuvre et avant tout, comme le souligne Bourdin (2001)<sup>384</sup>, « *l'imbrication étroite entre cycle économique et cycle immobilier* ». Si ces aspects nous ont permis de rappeler la place occupée par le marché immobilier au niveau national, il convient à présent d'en appréhender le contexte plus local.

En effet, comme le mentionne Bonneval (2008)<sup>385</sup> « *les marchés immobiliers sont au cœur des mutations et des dynamiques urbaines (...). Le marché immobilier joue un rôle considérable dans le façonnement des villes mais (...) son fonctionnement reste dans l'ombre, souvent présenté comme spontané, résultant d'une concurrence dont les principes ne sont pas toujours explicités* ».

C'est pourquoi nous nous proposons à présent d'aborder la thématique foncière et celle de l'aménagement urbain pour appréhender l'échelle plus locale du contexte général du projet.

## **1.2- LE MARCHÉ FONCIER ET L'AMÉNAGEMENT URBAIN**

---

Le foncier peut d'une certaine manière être considéré comme la matière première du produit immobilier. En effet, comme le souligne Granelle (p. 51)<sup>386</sup> « *le terrain est une matière première nécessaire dans tout projet de construction neuve* ». L'auteur fait mention d'un préalable foncier à prendre en compte car il conditionne, en partie, l'activité immobilière. En effet dans les discours

---

<sup>383</sup> *Ibid.*

<sup>384</sup> Bourdin, A., (2001), « Comment on fait la ville, aujourd'hui, en France », in Bourdin A., *Espaces et sociétés-Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande*, n°105-106, pp. 148-166.

<sup>385</sup> *Ibid.*

<sup>386</sup> Granelle, J.-J., *Economie immobilière*, p. 51. in Plassard, F., (2004/2005), *Chapitre 3 : Le marché foncier*. Institut d'Urbanisme de Lyon, DESS d'Urbanisme.

des professionnels il semble que ce soit généralement la pénurie de foncier qui justifie la hausse des prix de l'immobilier. Comme l'exposent Renard et Coloos (p. 12)<sup>387</sup> « *de nombreux acteurs de l'immobilier déplorent la « pénurie foncière », source de hausse des prix, mais dont on a du mal à identifier les origines et les mécanismes, et par voie de conséquence les remèdes à y appliquer* ».

Ce lien étroit entre le marché foncier et le marché immobilier une fois constaté, examinons plus précisément les caractéristiques du marché foncier.

Comme le souligne Vilmin (2008)<sup>388</sup>, la logique foncière recouvre deux dimensions « *une dimension géographique (espace disponible) et une dimension sociopolitique liée localement au poids politique des propriétaires fonciers* ».

S'agissant de la dimension géographique, elle renvoie à différents « sous-marchés » : le marché des terres agricoles, le marché de terrains urbains et le marché des terrains urbanisables.

Par ailleurs, contrairement à d'autres marchés, le marché foncier se caractérise par un fait majeur : comme le soulignent Merlin et Choay (2009, p. 522)<sup>389</sup>, il relève d'« *un marché de droit plus que d'un marché de bien ordinaire* ».

En effet, le foncier, et plus précisément le terrain, appartient au domaine du « marché de l'espace »<sup>390</sup> dont la valeur dépend des acheteurs potentiels, a contrario de beaucoup d'autres biens dont la valeur résulte des conditions de l'offre. Ce constat conduit ainsi à une incertitude de taille, puisque « *le prix d'un terrain ne peut s'observer qu'au moment de sa transaction* » (Adef, 2007, p. 10)<sup>391</sup>.

Notons à ce propos, comme le souligne Kaszynski (2010)<sup>392</sup> que « *plusieurs projets de lois récents prévoient la taxation des transactions (autour des futures stations de transports collectifs*

---

<sup>387</sup> Renard, V., Coloos, B., « Marchés fonciers et immobiliers : Quels outils pour la stratégie de mise en œuvre du Schéma Directeur ». Source : [www.iau-idf.fr/...108/Livre\\_4\\_Amenagement\\_et\\_projet\\_urbain.pdf](http://www.iau-idf.fr/...108/Livre_4_Amenagement_et_projet_urbain.pdf).

<sup>388</sup> Vilmin, T., (2008), L'aménagement urbain en France, une approche systémique pour construire des stratégies d'aménagement durable. Certu. Source : [http://www.adef.org/COLLOQUE\\_ADEF/2010/colloque2010/T.Vilmin.pdf](http://www.adef.org/COLLOQUE_ADEF/2010/colloque2010/T.Vilmin.pdf).

<sup>389</sup> Merlin, P., Choay, F., (2009), Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement. Quadrige. Dicos poche. Puf. p. 522.

<sup>390</sup> Comby, J., (2010), « Les six marchés fonciers : une approche des logiques de formation de la valeur », *Marchés, conjoncture et bulles immobilières*. Source : [http://base.citego.info/pt/corpus\\_dph/fiche-dph-8444.html](http://base.citego.info/pt/corpus_dph/fiche-dph-8444.html).

<sup>391</sup> ADEF, Association Etudes Foncières (2007), Etat des lieux de l'observation foncière en France. Centre de documentation de l'urbanisme, Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction, Ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durables.

<sup>392</sup> Kaszynski, M., (2010), « Réguler le foncier par la fiscalité », ADEF Etudes Foncières n° 146. Source: <http://www.adef.org/site/2010/07/etudes-foncieres-n%c2%b0146/>.

en site propre dans le Grenelle 2, par exemple). Objectif affiché : récupérer la plus-value liée au changement d'usage d'un terrain et aux équipements, même si ces derniers appellent, dans l'idéal, un financement préalable. (...) A la croisée de problématiques d'équité sociale, d'économie et d'aménagement, elle interroge la façon dont la propriété peut contribuer au développement local, dans notre pays tout particulièrement. Partant du Code de l'urbanisme, qui a consacré le territoire « patrimoine commun » de la Nation, le texte de D. Dujols<sup>393</sup> revient sur cet aspect. Toute la difficulté est de gérer l'équilibre entre intérêt général et intérêt particulier. Dans ce cadre, la voie législative, probablement nécessaire, doit ménager une place à l'arbitrage politique (et local). La tentation est grande, ici comme ailleurs, de s'en remettre principalement aux marchés ».

Ainsi, bien que l'acheteur retenu soit généralement, selon Comby (2010)<sup>394</sup>, le porteur de « l'opération qui peut supporter la plus forte charge foncière qui s'imposera par le jeu du marché », nous voyons bien que la question du devenir du foncier concerne également la collectivité. A ce propos, comme le rappelle Renard (2003)<sup>395</sup>, « le prix n'est pas seulement fonction de l'offre et de la demande mais également des règles et des normes qui s'y appliquent : en milieu urbain ou périurbain, la valeur d'un terrain réside dans la valeur des droits qui y sont attachés, droits d'usage de différentes natures, droit de construire, droit de vendre librement etc. ». Cela nous amène à constater tout le poids des différents droits qui peuvent s'appliquer sur un même terrain et qui sont susceptibles de s'affronter, certains relevant du droit du propriétaire, d'autres de celui de la collectivité.

En effet, d'une part, « les propriétaires revendiquent le droit à la plus-value, c'est-à-dire le prix de l'usage futur, sans toujours mesurer ou accepter de prendre en compte les coûts d'infrastructure et de valorisation urbaine que la collectivité devra exposer » (Vilmin, 2008, p. 136)<sup>396</sup> et d'autre part, « le droit du propriétaire sur son terrain est en concurrence avec ceux de la commune, des voisins, du fermier, du fisc, des compagnies de gaz, d'eau, d'électricité, des

---

<sup>393</sup> Dujols, D., (2010), « Le territoire français est le patrimoine commun de la Nation », Etudes Foncières n°46.

<sup>394</sup> Comby, J., (2010), « Les six marchés fonciers : une approche des logiques de formation de la valeur », *Marchés, conjoncture et bulles immobilières*. Source : [http://base.citego.info/pt/corpus\\_dph/fiche-dph-8444.html](http://base.citego.info/pt/corpus_dph/fiche-dph-8444.html).

<sup>395</sup> *Ibid.*

<sup>396</sup> Vilmin, T., (2008), *L'Aménagement urbain en France. Une approche systémique pour construire des stratégies d'aménagement durable*. Certu. Collection Débats. Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature.

*associations de défense de l'environnement, des chasseurs, des archéologues, etc. » (Comby, 2002)<sup>397</sup>.*

Ainsi ce « marché de droit » se caractérise par ces différents droits applicables qui, sur le marché des terrains urbanisés, vont du droit à construire, au droit de préemption par la collectivité locale et à l'ensemble de réglementations et servitudes qui impactent la valeur du bien.

Il ressort de ce constat que le propriétaire d'un terrain ne l'est donc que partiellement. Ainsi, son droit semble relever davantage d'un « *droit de faire ce que les règlements n'interdisent pas!* », comme le fait remarquer ironiquement Comby (2002)<sup>398</sup>. Cela permet de mettre en lumière une des caractéristiques de ce marché, puisqu'il ne s'agit pas de posséder un objet mais plutôt de posséder un espace à négocier. Comby (2002)<sup>399</sup> résume ce fait en s'appuyant sur les représentations qu'il est susceptible de générer chez les propriétaires « *lorsqu'on est propriétaire d'un terrain, on croit posséder un objet, mais l'on n'est propriétaire que des potentialités qu'il offre. Le terrain est une représentation. Pour parler moderne, c'est un objet virtuel* ».

Les droits relatifs à la collectivité et/ou relevant de l'intérêt général jouent ainsi un rôle central quant à la potentialité effective du terrain, ce qui ne manque pas d'inciter les politiques foncières locales, sous couvert de défense et de maîtrise foncière, à intervenir de plus en plus « *sur la structuration de valeur de l'espace* » comme en témoigne Comby (2002)<sup>400</sup>. Vilmin (2008, p. 144)<sup>401</sup> rappelle également que « *depuis le début des années 2000, on observe un regain d'intérêt pour les politiques foncières. Cet intérêt n'est pas seulement quantitatif et conjoncturel, il est aussi qualitatif et structurel, de nouvelles préoccupations étant apparues :*

- *La mixité sociale (la « solidarité » de la loi SRU<sup>402</sup>) qui passe par la fourniture de supports fonciers aux organismes HLM<sup>403</sup>, notamment dans les quartiers où les valeurs foncières sont trop élevées pour leur permettre de supporter la concurrence des promoteurs privés,*

---

<sup>397</sup> Comby, J., (2002), « Les propriétés du foncier. De nombreuses contributions intéressantes sur l'évolution du droit de propriété, tant au plan de la doctrine que des pratiques juridiques et sociales. Source : [http://base.citego.info/pt/corpus\\_dph/fiche-dph-8282.html](http://base.citego.info/pt/corpus_dph/fiche-dph-8282.html).

<sup>398</sup> *Ibid.*

<sup>399</sup> *Ibid.*

<sup>400</sup> *Ibid.*

<sup>401</sup> Vilmin, T., (2008), L'aménagement urbain en France, une approche systémique pour construire des stratégies d'aménagement durable. Certu. Source : [http://www.adeef.org/COLLOQUE\\_ADEF/2010/colloque2010/T.Vilmin.pdf](http://www.adeef.org/COLLOQUE_ADEF/2010/colloque2010/T.Vilmin.pdf).

<sup>402</sup> Loi de Solidarité et Renouvellement Urbain du 20 Décembre 2000.

<sup>403</sup> Habitat à Loyer Modéré.

- *Le développement durable pour contenir l'étalement et favoriser le renouvellement urbain (le deuxième terme de la loi SRU),*
- *La mondialisation, pour être en mesure d'accueillir sans délai des entreprises dont le temps de réponse est très court et qui mettent les agglomérations européennes en concurrence, notamment sur la disponibilité de terrains équipés ».*

Ce regain d'intérêt s'est traduit par une nouvelle manière de fabriquer la ville qui se dessine peu à peu à travers de « *grandes transformations des espaces délaissés par des activités anciennes, grandes opérations d'aménagement commercial, actions sur les quartiers d'habitat social, aménagements liés à la création de lignes de transport en commun. Ces opérations voient se développer une culture, celle des grands projets, de l'organisation et du volontarisme public, qui, largement héritée du passé, parvient à s'inscrire dans les nouveaux cadres d'action urbaine* » (Vilmin, 2008)<sup>404</sup>.

Toutefois, si la tendance qui se fait jour a pour but de fabriquer la ville autrement et selon une approche d'ensemble, il semble que les documents réglementaires, tels que le Plan Local d'Urbanisme (PLU), supposés l'accompagner, s'apparentent plus à « *un zonage réglementaire* » que Comby (2009)<sup>405</sup> qualifie de « *liste d'interdictions. Les usages autorisés y sont portés à titre indicatif mais, puisque tout ce qui n'est pas interdit est autorisé, ce qui n'est pas explicitement autorisé n'est pas interdit pour autant. Etrangement, le PLU est donc un document qui est censé définir la ville future comme l'ensemble de tout ce qu'elle ne doit pas être* ».

Ces mesures donnent également à voir l'émergence du rôle de l'échelon intercommunal pour définir les politiques foncières locales mais également les contradictions qui perdurent pour « fabriquer » la ville collectivement.

Comme le rappelle Tilmont (p. 24)<sup>406</sup> « *A l'heure du « Grenelle de l'environnement », cela suppose une conception différente des objectifs de développement de nos sociétés urbaines pour inventer les conditions d'une nouvelle croissance économique, pour préserver nos ressources naturelles, pour ne pas laisser de côté les populations les plus fragiles, pour plus de solidarités sociales, de solidarités territoriales, depuis l'échelle des quartiers, jusqu'à celles des villes-*

---

<sup>404</sup> Bourdin, A., (2001), « Comment on fait la ville, aujourd'hui, en France », in Bourdin A., *Espaces et sociétés-Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande*, n°105-106, pp. 148-166.

<sup>405</sup> Comby, J., (2009), « Le règlement ne fait pas la ville » *Droit de l'urbanisme en milieu urbain*. Source : [http://base.citego.info/pt/corpus\\_dph/fiche-dph-8391.html](http://base.citego.info/pt/corpus_dph/fiche-dph-8391.html).

<sup>406</sup> Tilmont, M., *Le futur des villes à l'impératif du développement durable. Un nouveau cadre de réflexion et d'action pour la recherche urbaine*. Le PUCA, Enjeux, programmes, méthodes, (2007-2012).

*centre, des aires urbaines, des régions et des nations* ». En tout état de cause, ce type de démarche suppose une approche globale du développement impliquant l'ensemble des acteurs concernés, qu'il s'agisse des acteurs du privé (y compris les particuliers), du public, ou des décideurs, concepteurs et utilisateurs.

Plus précisément, la relation que nous avons tenté d'établir à travers la question foncière entre l'approche des propriétaires et celle de la collectivité, nous amène à prendre conscience de la présence d'une certaine manière de deux légitimités :

- d'une part la collectivité qui définit les utilisations permises et/ou favorisées à travers les règles d'urbanisme qu'elle définit selon différentes zones et périodes.
- d'autre part le propriétaire qui gère son terrain à sa guise, dans la mesure où il respecte les limites et les contraintes imposées par la collectivité.

En retraçant les logiques et les liens entre l'aménagement urbain, les marchés fonciers et le marché immobilier et leurs enjeux, nous comprenons mieux comment la ville devient le réceptacle « *de mécanismes économiques complexes entre des mécanismes de marché, des règles de droit et des modes de gouvernance collective. On ne se trouve jamais en face de jeux purs de marché, mais bien devant des comportements d'acteurs diversifiés poursuivant des objectifs concurrents sur un même espace* » (Renard, 2003)<sup>407</sup>.

A cet égard, et justement pour approfondir les caractéristiques et les comportements de l'un de ces types d'acteurs, nous nous proposons à présent de nous intéresser aux propriétaires privés et plus particulièrement à ceux d'entre eux constitués en société civile immobilière.

### **1.3- LES PROPRIETAIRES DE FONCIER ET D'IMMOBILIER ET LA QUESTION SOCIETAIRE**

---

La question foncière nous a amenés tout naturellement à nous interroger sur les aspects qui se dégagent de la notion de « marché de propriété ». Il convient donc à présent d'approfondir les raisons qui nous conduisent à lui porter une attention particulière. En effet comme le souligne Bonneval (2008)<sup>408</sup>, « *avec la montée en régime des marchés de l'ancien, qui dépassent le neuf (en montant de transaction) au milieu des années 1980, et dont le fonctionnement s'autonomise*

---

<sup>407</sup> Renard, V., (2003), Les enjeux urbains des prix fonciers et immobiliers. Quelques mécanismes de base de l'économie foncière urbaine. Source : <http://base.d-p-h.info/es/fiches/dph/fiche-dph-8445.html>.

<sup>408</sup> *Ibid.*

*par rapport au neuf, la préoccupation s'est déplacée vers la transformation des logements existants, soulevant la problématique de la réhabilitation, en particulier dans les centres anciens et dégradés. Le personnage emblématique de ce déplacement, le propriétaire bailleur, n'est plus un professionnel mais un particulier, encore que la question de sa professionnalisation soit au cœur du débat ». Ainsi, de notre point de vue, les propriétaires privés sont à considérer comme des acteurs à part entière de l'aménagement compte-tenu notamment des enjeux dont est porteuse la réhabilitation urbaine. Notons que parmi ces particuliers, certains rencontrent des difficultés spécifiques puisque « parmi l'ensemble des parcs de bâtiments, celui des copropriétés est parmi les plus complexes à rénover. Alors que les solutions techniques progressent, peu de copropriétés engage des travaux. Deux points bloquent particulièrement cette démarche : la prise de décision, nécessitant une entente des copropriétaires, et le financement des travaux, traitant de situations très hétérogènes »<sup>409</sup>.*

Notons par ailleurs que plus généralement, et comme le rappelle Ruz (2005, p. 265)<sup>410</sup> « à partir du début des années 90, à la suite de la crise de l'immobilier, les besoins d'amélioration et de remplacement du patrimoine se substituent peu à peu à la pure création patrimoniale. Nous entrons par conséquent dans une « ère gestionnaire » qui a pour effet, d'une part de fluidifier les marchés immobiliers et, d'autre part, de mieux conditionner la dévolution successorale de patrimoines hérités ou constitués au cours d'une vie ».

Cette nouvelle « ère gestionnaire » chez les propriétaires agissant sur des opérations de rénovation urbaine se caractérise, comme l'évoque Ruz (2005, p. 14)<sup>411</sup>, par une forte présence de propriétaires constitués en société civile immobilière (SCI). L'auteur explique cette présence par les mesures incitatives mises en place « par divers avantages fiscaux propres aux procédures OPAH (Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat) et PRI (Périmètre de Restauration Immobilière), certains particuliers n'hésitaient pas à investir dans un patrimoine ancien, en partenariat avec des amis ou des membres de leur famille, sous couvert de sociétés, dans le but de réunir les fonds financiers nécessaires au déclenchement des opérations ».

---

<sup>409</sup> Source : [http://www.eskal-eureka.fr/sites/default/files/actu\\_adh/pdf/2011/110928-rapport\\_final-leviers\\_a\\_1\\_innovation\\_dans\\_le\\_secteur\\_du\\_batiment-1.pdf](http://www.eskal-eureka.fr/sites/default/files/actu_adh/pdf/2011/110928-rapport_final-leviers_a_1_innovation_dans_le_secteur_du_batiment-1.pdf). p. 27.

<sup>410</sup> Ruz, S., (2005), « Pour une sociologie des sociétés civiles immobilières. Logiques patrimoniales, Dynamiques familiales et professionnelles, Identités socio-juridiques. Le cas de la Région Lyonnaise (1978-1998). Thèse de doctorat en Sociologie et anthropologie à l'Université Lumière Lyon 2.

<sup>411</sup> *Ibid.*

La réflexion approfondie menée par Ruz (2005), et à laquelle nous avons fait le choix de nous référer largement dans cette partie de notre étude, fait état de l'absence de chercheurs à s'être penchés sur la question des SCI. L'explication qu'il en donne évoque le « *statut hybride alloué à la SCI, à mi-chemin entre la propriété immobilière et la propriété mobilière, et donc moins facilement appréhendable* ». Cela semble, qui plus est, dénoter une limite puisque les SCI ne sont pas recensées dans les enquêtes de logement, de réhabilitation s'intéressant aux propriétaires privés.

Selon nous, cette absence contribue fortement à favoriser l'image négative qui existe par ailleurs à l'égard des sociétés civiles immobilières au sein de l'opinion publique. En effet, Ruz (2005, p. 14)<sup>412</sup> rappelle que « *les SCI (sont) associées presque systématiquement à l'opacité, à l'affairisme, à l'illicite voire au détournement* ». Il en veut pour exemple des cas recensés dans la presse faisant état des « *vitupérations publiques (d'un responsable politique), député socialiste et auteur d'un rapport parlementaire sur la criminalité financière contre les pratiques de recyclage d'argent sale dans l'immobilier à l'œuvre sur la côte d'Azur, notamment via des SCI, afin que les présumés délinquants puissent camoufler leurs identités* »<sup>413</sup> ou encore, plus récemment, les parts de SCI détenues par les parents d'une responsable politique en Tunisie<sup>414</sup>.

Ainsi, si nous cherchons à dépasser ces représentations négatives, nous constatons que les SCI, de manière plus neutre, sont la plupart du temps utilisées, comme le souligne Raab (2001, p. 71) « *pour porter la construction d'un immeuble ou l'acquisition et la gestion d'un patrimoine foncier (...) et ne sont pas faites pour mener une activité de marchand de biens (achat et vente de biens immobiliers)* ».

Plus précisément et dans la perspective d'une approche sociologique, le travail de Ruz (2005) permet d'approfondir encore plus le thème des sociétés civiles immobilières. Travail de réflexion qui nous semble d'autant plus important à mener que les SCI constituent « *un mode d'organisation sociale et économique connaissant depuis plus de vingt ans un vif succès* » (Ruz, 2005 ; p. 13)<sup>415</sup>.

Si le recours aux SCI s'est accentué ces dernières années, cela s'explique en partie par le fait que ce type de montage juridique correspond d'une part, à un « *instrument mobilisable par les*

---

<sup>412</sup> *Op. cit.*, Ruz, S. p. 14.

<sup>413</sup> « L'argent sale de la Côte d'Azur ». Un rapport de l'Assemblée Nationale dénonce la criminalité financière. Métro le 12 avril 2002.

<sup>414</sup> « Les parents de la responsable politique ont fait des affaires avec Monsieur Noname » Le Nouvel Observateur le 15 février 2011.

<sup>415</sup> *Op. cit.*, Ruz, S. p. 13.

*représentants des catégories dirigeantes pour leurs projets immobiliers (et d'autre part, à) une information circulant dans des milieux et des réseaux » (Ruz, 2005, p. 20)<sup>416</sup>. En effet, les montages en SCI renvoient à une tendance plus large, observée au sein des secteurs de l'économie, à nouer de nouvelles alliances et à fusionner.*

Ainsi, le travail de Ruz (2005) nous permet-il de dégager deux approches qui cherchent à cohabiter au sein des SCI, celle du « pot commun » et celle de l'intérêt individuel qui s'articulent dans la mesure où « *tous les associés ayant en général intérêt à ce que l'entité atteigne son but* ».

Le succès des SCI auprès des représentants de catégories dirigeantes réside également dans le double intérêt qu'elles offrent, d'une part, elles permettent « *la minimisation de la note fiscale et, de l'autre, le maintien d'un désir initial d'investir dans la pierre. Mais non loin des motifs économiques et fiscaux, figurent des motifs juridiques, psychologiques et sociaux* » (Ruz, 2005, p. 22)<sup>417</sup>.

Selon Ruz (2005, p. 265)<sup>418</sup> encore, ces montages de sociétés et la tendance à y adopter une posture de gestionnaire donnent lieu généralement à deux grandes stratégies de la part de ce type de propriétaire: « *une politique d'entretien moins dans un but spéculatif que dans celui de l'amélioration du confort d'un patrimoine d'occupation et/ou dans celui d'une transmission intergénérationnelle décente ; (et) une politique de fructification et d'accumulation patrimoniales régulières dans l'optique d'une revente peu ou prou planifiée ou de la constitution de placements rentables. Bien que paraissant de prime abord inconciliables, ces deux tendances comportementales peuvent se côtoyer ou bien permuter dans le temps, au fil d'une redéfinition des besoins et des motivations, de revirements projectifs, de l'évolution des situations familiales et professionnelles* ».

Ainsi, nous pouvons d'ores et déjà établir une première distinction entre les sociétés occupantes et celles non-occupantes dans la mesure où elles risquent de susciter des besoins bien différents auprès de leur propriétaire. Toutefois, mêmes les propriétaires dont la démarche s'inscrit dans une « *politique de fructification* » doivent assurer l'entretien de leur bien ne serait-ce que pour se doter « *d'un capital monnayable* » (Ruz, 2005, p. 267)<sup>419</sup> dans la perspective d'une revente éventuelle.

Par ailleurs, et s'agissant toujours des propriétaires inscrits dans une « *politique de fructification patrimoniale* », il semble qu'une de leurs motivations soit d'ordre plus personnel et relève

---

<sup>416</sup> *Op. cit.*, Ruz, S. p. 20.

<sup>417</sup> *Op. cit.*, Ruz, S. p. 22.

<sup>418</sup> *Op. cit.*, Ruz, S. p. 265.

<sup>419</sup> *Op. cit.*, Ruz, S. p. 267.

fréquemment d'une « *préparation individuelle à la retraite. La fructification et l'aménagement du patrimoine mettent en relief une attitude propre à beaucoup d'indépendants, préférant « investir plutôt que cotiser* ». ».

Dans un autre registre et assez proche du projet qui nous intéresse, nous constatons une forte présence des SCI dans les structures juridico-administratives des établissements de santé privés : les cliniques. Généralement, elles sont présentées, à l'instar de ce que proposent Claveranne et al., (2003)<sup>420</sup> comme la société « *qui gère les bâtiments correspondants à l'activité réalisée* » et qui en perçoit les loyers, comme le montre le schéma ci-dessous :

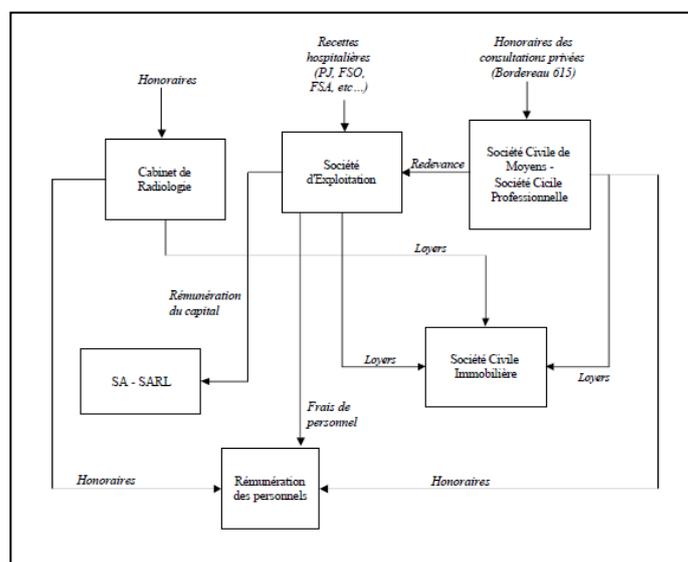


Schéma 12 : Le montage juridico-financier d'une clinique, d'après Claveranne et al., (2001, p. 8)<sup>421</sup>.

Ainsi, dans un tel contexte, ce sont généralement les médecins qui exercent dans ces établissements qui en sont les actionnaires, autrement dit qui sont les propriétaires de leur outil de travail. Cela nous amène à considérer à l'instar de Ruz (2005, p. 269)<sup>422</sup>, et dans ce cas de figure tout particulièrement, que « *l'identité de propriétaire se construit par rapport aux mondes professionnels. (...). S'approprier les murs de son entreprise (...): une vie de travail apparaît presque toujours comme une raison « méritée » d'appropriation privée. Dans ce contexte, l'usage*

<sup>420</sup> Claveranne, J.-P., Pascal, C., Piovesan, D., (2003), « Les restructurations des cliniques privées: radioscopie d'un secteur en mutation », Revue française des affaires sociales 3/2003 (n°3), p. 55-78.

<sup>421</sup> Claveranne, J.-P., Pascal, C., Piovesan, D., (2001), Les restructurations hospitalières privées : entre innovation et réseaux. Regards sur sept années d'analyses financières des cliniques privées. Colloque de l'Association Latine de l'Analyse des systèmes de Santé, Lyon, Graphos UMR CNRS 5823

<sup>422</sup> Op. cit., Ruz, S. p. 269.

*sociétaire médiatise cette forme de compromis identitaire entre préoccupations professionnelles et préoccupations patrimoniales ».*

Ainsi, au travers de cet exemple des cliniques, nous percevons l'étendue de la diversité des acteurs que le montage en SCI est susceptible de concerner.

En effet, comme le souligne Ruz (2005, p. 13)<sup>423</sup> « *la SCI revêt un statut juridique objectif mais gagne sa légitimité dans le traitement de situations spécifiques que traversent des personnes aux histoires, aux parcours, aux intérêts et aux objectifs pluriels. Elle demeure une construction humaine, répondant à des usages précis* ».

Ainsi, quelle que soit l'identité des acteurs qui composent une SCI, nous considérons que ce type de montage représente de manière générale un outil de gestion collective qui selon les usages que les SCI visent contribue à construire une relation basée sur la solidarité entre ses membres et surtout sur leur interdépendance.

Par ailleurs, le recours à l'outil sociétaire chez les particuliers illustre d'une certaine manière ce que Lévy et al. (1993)<sup>424</sup> désignent par le « *processus de professionnalisation des propriétaires-bailleurs en France* ». Cela est révélateur à la fois de l'intérêt et des difficultés auxquels doivent faire face ces « nouveaux acteurs » de l'aménagement, d'où l'utilité d'approfondir la question sociétaire dans le champ du patrimoine foncier et immobilier.

En raison de l'émergence des problématiques de renouvellement urbain, nous considérons que l'intérêt à porter aux logiques poursuivies par les propriétaires de foncier doit être centrale.

C'est ce que nous nous proposons de poursuivre maintenant, en nous intéressant à la SCI Marguerite et à son projet de reconversion architecturale que nous allons présenter.

---

<sup>423</sup> *Op. cit.*, Ruz, S. p. 13.

<sup>424</sup> Lévy, J.-P., Saint Raymond, O., (1993), Profession : propriétaire. Logiques patrimoniales et logement locatif en France, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, p.149. De leur enquête, menée avec le soutien de l'ANAH sur des propriétaires-bailleurs de la région Midi-Pyrénées, les deux sociologues infèrent que « *l'avenir qui se profile est à une professionnalisation croissante du statut de propriétaire bailleur. [Ils] présentent une façon particulière de se comporter face à l'immobilier et à la gestion du patrimoine définissable en termes de rationalisation* ». Notons au passage, sur le plan du contexte historique, que la recherche débute dans la deuxième partie des années 80 et s'achève au début des années 90.

## **CHAPITRE 2 - LE PROJET DE RECONVERSION MARGUERITE**

Ce chapitre se propose de présenter le terrain de la recherche et plus précisément le cadre sur lequel cette recherche s'est appuyée.

Dans un premier temps, nous exposerons les raisons qui fondent l'existence du projet de reconversion de la clinique Marguerite, en nous appuyant sur l'origine exacte des événements qui l'ont déterminé.

Dans un deuxième temps, nous aborderons les raisons pour lesquelles ce projet de reconversion pose des difficultés à la SCI Marguerite, porteuse du projet. Cela nous permettra de noter en quoi ces raisons ont suscité l'intérêt pour la SCI Marguerite de formuler une demande d'accompagnement au projet.

Enfin, dans un troisième temps, nous reviendrons sur le déroulement du projet de reconversion Marguerite pour le situer dans le temps, à partir de son point de départ jusqu'à son point d'arrivée en décrivant l'ensemble des phases qu'il a traversé (et celles à venir).

### **2.1- L'ORIGINE DU PROJET DE RECONVERSION MARGUERITE : LA CLINIQUE MARGUERITE**

---

Afin de revenir à l'origine initiale du projet de reconversion Marguerite, il convient tout d'abord de rappeler l'origine de la clinique Marguerite. Dans un deuxième temps nous ferons un détour par le contexte plus général des cliniques privées aujourd'hui pour ensuite définir le lien qui unit la clinique Marguerite et ses propriétaires. Enfin, nous terminerons par la présentation des caractéristiques des propriétaires de la clinique Marguerite.

### 2.1.1- L'ORIGINE DE LA CLINIQUE MARGUERITE

---

La clinique Marguerite s'inscrit dans un lieu chargé d'histoire. C'est en 1968 que le docteur Martin (père) crée une clinique sur la rive droite de la ville<sup>425</sup> qui sera reprise quelques années plus tard par son fils, chirurgien exerçant dans l'établissement. Rapidement, le docteur Martin (fils), alors directeur, décide de constituer avec les autres praticiens de la clinique, une société civile immobilière, dite SCI Marguerite. Cependant, compte tenu de la succession de père en fils, cette clinique est considérée encore aujourd'hui par beaucoup comme une clinique familiale, même si les praticiens, au travers de la SCI sont devenus propriétaires du bâti de la clinique. La création de cette SCI va représenter un atout majeur pour les praticiens car elle va leur permettre d'investir collectivement, en tant que propriétaires, dans leur outil de travail.

En 1991, les bâtiments de la clinique sont entièrement reconstruits et modernisés. Cela permet d'offrir aux patients un établissement de 120 lits appartenant au secteur de la santé privée à caractère commercial. La clinique Marguerite, située dans un quartier résidentiel, est spécialisée en médecine, chirurgie et médecine d'urgence et représente un pôle de chirurgie reconnu dans la ville, mais par-delà, dans la région avoisinante.

Comme nous venons de l'expliquer, les praticiens sont les propriétaires du bâti de la clinique au travers de la SCI. Cependant, en 2007, un changement de taille verra le jour concernant la société d'exploitation médicale de la clinique. En effet, la société d'exploitation est rachetée en totalité ainsi qu'une partie de la propriété du bâti (à hauteur de 13% des parts de la SCI) par un Groupe multinational du secteur de la santé, dit Groupe OKKO. La SCI et par là-même les praticiens restent propriétaires du bâti au côté de ce nouvel actionnaire qui assure la gestion de l'exploitation médicale de la clinique Marguerite.

Comme nous allons le voir, cette acquisition par le Groupe OKKO s'inscrit dans un projet plus vaste relatif au regroupement de plusieurs cliniques de la ville dont les sociétés d'exploitation ont également été achetées par ce Groupe.

Pour comprendre ce qui se joue dans ce regroupement, il convient de revenir aux dynamiques économiques et organisationnelles dans lesquelles les cliniques privées évoluent aujourd'hui.

---

<sup>425</sup> Dans la mesure où l'ensemble des noms ont été rendus anonymes nous ne mentionnons pas le nom de la ville où se déroule le projet Marguerite.

## 2.1.2- LE REGROUPEMENT DES CLINIQUES PRIVÉES

---

Ces dynamiques sont à rechercher dans un contexte plus général qu'il nous semble important de présenter.

De manière générale, rappelons que la France compte près de 2900 établissements de santé dont les deux tiers appartiennent au secteur privé. Bon nombre de ces cliniques « *sont le plus souvent constituées sous forme de sociétés de personnes (société civile immobilière notamment) ou de capitaux, au sein desquelles s'exerce l'activité libérale des praticiens* »<sup>426</sup>.

Aujourd'hui, un certain nombre de ces cliniques, qui ont eu la part belle jusque dans les années 90, connaissent des difficultés. En effet, elles sont à présent soumises aux mêmes plans de redressement que les hôpitaux sans y être forcément préparées. De plus, parallèlement à un renforcement de l'encadrement de la régulation des cliniques, l'analyse des données d'activité sur les vingt dernières années montre que les restructurations ont eu pour conséquence une diminution nette de l'appareil de production : une réduction de 10% du nombre de cliniques et de 16% du nombre de lits de cliniques (Piovesan, 2003)<sup>427</sup>.

Ces difficultés expliquent les raisons qui poussent les cliniques à se regrouper et à faire racheter, en tout ou partie de l'exploitation médicale, par des Groupes gestionnaires de santé. Ces grands Groupes d'investisseurs, d'ampleur internationale, rachètent des cliniques existantes en y investissant des capitaux importants.

C'est dans ce contexte général, que connaît un grand nombre de cliniques, que le vaste projet relatif au regroupement de plusieurs cliniques de la ville par le Groupe OKKO trouve son origine. Ce projet, dont le démarrage se situe en 2007 et devrait se terminer courant 2015, s'organise en deux grandes étapes qui se chevauchent.

La première étape (2007-2015) : le Groupe OKKO a racheté la partie exploitation médicale de quatre cliniques, situées sur quatre sites différents dans la ville. La gestion mise en œuvre induit une restructuration des spécialités (chirurgicale, médicale...) et une mobilité des personnels entre ces sites.

---

<sup>426</sup> Source: [http://www.hopital.fr/Hopital/L-Hopital-comment-ca-marche/L-hopital-au-sein-de-l-organisation-generale-de-la-sante/Les-etablissements-de-sante-privés#article\\_2](http://www.hopital.fr/Hopital/L-Hopital-comment-ca-marche/L-hopital-au-sein-de-l-organisation-generale-de-la-sante/Les-etablissements-de-sante-privés#article_2). Consulté le 19 juillet 2010.

<sup>427</sup> Piovesan, D., (2003), « Les restructurations des cliniques privées, Adaptations, évolution ou métamorphose ? », Thèse, Université de Lyon 3.

La deuxième étape (2010-2015) : la création d'un pôle médical regroupant les différentes spécialités sur un même site. Ce projet de regroupement doit se faire sur un établissement neuf, pour lequel un projet architectural et organisationnel d'envergure est prévu.

Parallèlement au vaste projet mené par le Groupe OKKO, il nous a semblé important de comprendre la démarche des propriétaires de la SCI Marguerite, vis-à-vis de leur projet de reconversion à venir. Nous allons donc brièvement présenter la constitution de la SCI Marguerite.

### 2.1.3- LA CONSTITUTION DE LA SCI MARGUERITE PROPRIÉTAIRE DE LA CLINIQUE MARGUERITE ET PORTEUSE DU PROJET

---

Comme nous l'avons présenté précédemment, les propriétaires de la clinique Marguerite sont organisés sous forme de société civile immobilière.

La propriété est très morcelée, elle est répartie entre soixante-trois personnes entre lesquelles les parts de la SCI sont distribuées de manière très variée.

Ainsi, nous retrouvons une grande majorité de « petits actionnaires » qui détiennent entre 0,2% et 2% des parts sociales de la SCI Marguerite. En effet, ces « petits actionnaires » représentent cinquante personnes.

Douze autres actionnaires détiennent entre 2 et 10 % des parts sociales de la SCI.

Enfin, un actionnaire, représenté par le Groupe OKKO, détient le maximum de parts sociales de la SCI à hauteur de 13%.

Outre la présentation de la grande diversité des propriétaires de la clinique Marguerite, cette répartition de l'actionnariat amène à considérer la différence d'intérêts potentielle entre les propriétaires, à l'égard du projet de reconversion de la clinique Marguerite.

Le projet de déplacement de la clinique Marguerite par le Groupe OKKO pose pour les propriétaires de la clinique Marguerite la question du devenir de l'établissement. En effet, comme nous l'avons rappelé précédemment, ce déplacement suppose le retrait de la société d'exploitation médicale, aujourd'hui cœur de l'activité de la clinique.

Ainsi, les interrogations relatives au devenir de la clinique, vidée de sa partie d'exploitation médicale, poussent les propriétaires de la clinique à endosser le rôle de maîtrise d'ouvrage dans le cadre d'un projet de reconversion.

C'est pourquoi nous allons à présent exposer les raisons qui ont conduit les propriétaires de la clinique Marguerite, en tant que maîtrise d'ouvrage, à formuler une demande d'accompagnement.

## **2.2- LA DEMANDE D'ASSISTANCE A LA MAITRISE D'OUVRAGE DES PROPRIETAIRES DE LA CLINIQUE MARGUERITE**

---

Pour comprendre la demande d'assistance à la maîtrise d'ouvrage formulée par les propriétaires de la SCI Marguerite, il convient dans un premier temps de rappeler le type de maîtrise d'ouvrage dans lequel s'inscrivent les propriétaires de la clinique Marguerite et les difficultés sous-jacentes.

Cela nous permettra, dans un deuxième temps, de présenter la demande d'accompagnement telle qu'elle a été formulée par le représentant de la SCI Marguerite, actuel gérant de la clinique Marguerite. Cela nous permettra de comprendre les conditions dans lesquelles a été initiée la démarche d'accompagnement en tant qu'assistant à la maîtrise d'ouvrage.

### **2.2.1- LES PROPRIÉTAIRES DE LA CLINIQUE MARGUERITE EN TANT QUE MAÎTRISE D'OUVRAGE OCCASIONNELLE**

---

En devenant maître d'ouvrage du projet de reconversion de la clinique Marguerite, les propriétaires de la clinique entrent dans la catégorie de maîtrise d'ouvrage occasionnelle.

Comme pour l'ensemble des maîtrises d'ouvrage occasionnelles, le projet de reconversion de la clinique Marguerite ne constitue pas l'activité principale des propriétaires de la clinique; son caractère demeure donc exceptionnel. La gestion de son projet de reconversion ne représente donc pas, *a priori*, pour les propriétaires concernés, un domaine d'activité familial.

Pourtant, ils vont être considérés comme les responsables légaux de leur projet de reconversion.

Cet état de fait risque de constituer une difficulté majeure quant à la maîtrise de leur projet puisque les propriétaires de la clinique Marguerite, ne disposent pas, *a priori*, de l'ensemble des compétences leur permettant d'assurer la maîtrise de leur projet de reconversion.

A titre général, notons les difficultés qui vont par conséquent en découler:

- Les propriétaires de la clinique Marguerite ignorent *a priori* tout ou partie :
  - o Du monde des opérations de reconversion et de construction,

- Des logiques poursuivies par les acteurs qui interviennent sur ces opérations,
- Les propriétaires de la clinique Marguerite ne disposent pas, *a priori*, de référence en matière de conduite de projet sur ce type d'opération. Le mode d'action à adopter est donc susceptible de leur apparaître particulièrement étranger.

Au vu de ces différents niveaux de difficultés, il apparaît clairement que les propriétaires de la clinique Marguerite ne peuvent, en toute logique, être en mesure de prendre véritablement des décisions pertinentes et de nouer des rapports solides avec la multitude d'acteurs amenés à travailler à leurs côtés et pour eux, ce qui explique les raisons qui ont fondé leur demande d'accompagnement.

Aussi, allons-nous nous intéresser aux domaines sur lesquels a porté la demande d'accompagnement en tant qu'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

### 2.2.2- LA DEMANDE D'ACCOMPAGNEMENT EN TANT QU'ASSISTANCE À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DES PROPRIÉTAIRES DE LA CLINIQUE MARGUERITE

---

Avant que toute demande d'accompagnement ne soit formulée, notons que l'enjeu majeur auquel les propriétaires de la clinique se retrouvent confrontés est le devenir de leur patrimoine immobilier. Face à cet enjeu, les propriétaires vont devoir choisir entre deux logiques immobilières :

- Une logique de valorisation patrimoniale
- Une logique de cession patrimoniale

C'est pourquoi le gérant de la clinique a décidé, bien en amont du projet de reconversion de la clinique Marguerite, de se faire accompagner pour mener la réflexion relative au devenir de la clinique.

Pour l'intéressé, la demande a initialement porté sur la logique de valorisation patrimoniale. L'objectif de l'accompagnement a été de permettre d'envisager les différentes options qui s'offrent aux propriétaires de la clinique Marguerite dans le cadre exclusif d'une logique de valorisation et non de cession patrimoniale.

Au vu de l'enjeu et des logiques qui sous-tendent la demande d'accompagnement, il convient à présent de se pencher sur les domaines sur lesquels elle a plus précisément porté.

### 2.2.2.1- La demande initiale d'accompagnement d'assistance à la maîtrise d'ouvrage

---

La demande initialement formulée par le gérant de la clinique Marguerite a consisté à présenter à l'assistante à maîtrise d'ouvrage retenue la vision que ce dernier a adoptée dans le cadre du projet de reconversion de la clinique Marguerite.

Rappelons que, comme pour bon nombre de demandes d'accompagnement formulées au départ, la demande exprimée par le gérant de la clinique Marguerite était large et comportant donc de nombreuses zones de flou.

De surcroît, notons qu'elle portait sur un accompagnement de type général de la maîtrise d'ouvrage. A ce titre, rappelons comme il est souligné dans le Guide d'Assistance à la maîtrise d'ouvrage (2005, p. 11)<sup>428</sup>, qu'une assistance de ce type correspond à une « *mission (qui) n'est pas liée à un domaine d'expertise professionnelle particulier, mais répond plutôt à un besoin plus large de structuration, d'accompagnement, de coordination, de conduite de projet ou de gestion dans la mise en œuvre des actions du décideur. Les compétences pour assurer ce type de mission sont transversales et peuvent concerner les domaines de l'organisation et de la communication, pour mettre en place le processus de réalisation et de gestion du projet dans sa continuité et sa globalité* ».

De plus, comme nous l'avons évoqué, la demande d'accompagnement formulée par le gérant de la clinique Marguerite se situe en phase amont du projet de reconversion de la clinique Marguerite. A ce titre, le guide d'assistance à la maîtrise d'ouvrage rappelle qu'« *en phase amont, avant qu'un projet ne soit caractérisé, une assistance générale en relation étroite avec le donneur d'ordre va apporter un ensemble d'éléments utiles pour clarifier la nature du projet, son opportunité, sa faisabilité...* »<sup>429</sup>.

Dans ce cadre, la demande d'accompagnement d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage se caractérise par son étendue, la diversité des problématiques et sujets qu'elle va devoir étudier. De plus, le fait que l'accompagnement porte sur la phase très amont du projet induit le fait que l'anticipation à l'égard du projet sera omniprésente.

Rappelons toutefois que le gérant de la clinique Marguerite a formulé des attentes concernant exclusivement la logique de valorisation patrimoniale. Aussi, a-t-il souhaité connaître, dans ce

---

<sup>428</sup> Source : [http://www.urbanistes.com/file/download/guide\\_amo2005.pdf](http://www.urbanistes.com/file/download/guide_amo2005.pdf). p. 11.

<sup>429</sup> Source : [http://www.urbanistes.com/file/download/guide\\_amo2005.pdf](http://www.urbanistes.com/file/download/guide_amo2005.pdf). p. 13.

cadre, les différentes options possibles à travers des thématiques précises telles que : hébergement temporaire (résidences étudiantes et hôtellerie), bureaux (médicaux et services) et espace socioculturel.

A l'issue de cette présentation de la demande d'accompagnement initiale, telle que l'a exprimée le gérant de la clinique Marguerite, revenons sur sa validation par l'ensemble des propriétaires de la clinique Marguerite.

#### 2.2.2.2- La validation de la demande d'accompagnement en assemblée de la SCI Marguerite

---

Outre la présentation de la demande d'accompagnement à l'assistante à maîtrise d'ouvrage potentielle, il convient de rappeler l'historique de la demande. En effet, dès le départ, elle n'a pas été estimée évidente pour l'ensemble des propriétaires de la clinique Marguerite.

Cela a posé d'autant plus de problèmes au gérant de la clinique Marguerite, qu'il lui fallait l'accord d'une majorité des propriétaires-actionnaires de la clinique pour mettre en place la démarche d'accompagnement de manière effective.

Ainsi, le travail de validation de la démarche d'accompagnement a été mené par le gérant de la clinique Marguerite pendant un an (2008-2009) à compter du moment où l'assistante à maîtrise d'ouvrage a été identifiée. Les discussions relatives à l'intérêt d'une démarche d'accompagnement se sont déroulées lors de réunions en assemblée des actionnaires. Dans un premier temps la démarche d'accompagnement proposée par le gérant a été accueillie avec une certaine réticence. Dans un deuxième temps, il a présenté la démarche d'accompagnement (sa durée, ses missions, son déroulement et son coût financier) parallèlement élaborée avec l'assistante à maîtrise d'ouvrage.

Malgré un certain nombre de doutes exprimés, les débats que le gérant a suscités ont cependant permis de justifier la pertinence d'une démarche d'accompagnement, qui a pu être validée par 75% des propriétaires de la clinique Marguerite courant 2009.

C'est ainsi que le lancement de la démarche d'accompagnement par l'assistante à maîtrise d'ouvrage, a pu être effectué, pour une période allant de 2009 à 2012, qui a eu pour effet d'impulser une dynamique à l'égard du projet de reconversion de la clinique Marguerite. Cependant, il convient de préciser que le projet de reconversion de la clinique Marguerite s'étend sur une durée plus large que celle indiquée pour la démarche d'accompagnement.



### 2.3.1- LA PHASE DE LANCEMENT DU PROJET DE RECONVERSION MARGUERITE

---

Cette phase s'est déroulée d'octobre 2009 à décembre 2009 ; son objectif est le cadrage du projet pour lequel un certain nombre d'actions ont été mises en place.

#### ◆ **La constitution du comité de pilotage**

L'objectif du comité de pilotage a été de permettre aux actionnaires volontaires de remplir leur rôle de maître d'ouvrage. Ce comité de pilotage est composé du gérant et de trois actionnaires. Il constitue une instance stratégique/d'orientation et de suivi du projet par des « représentants » propriétaires SCI Marguerite. Il a pour mission d'entretenir la dynamique de la démarche et de valider et d'orienter les missions de l'assistante à la maîtrise d'ouvrage (AMO). A ce titre, lors du lancement il a validé le cahier des charges relatif aux missions de l'AMO. Un point est également systématiquement fait concernant le déroulement du projet OKKO.

#### ◆ **Les réunions de travail avec le gérant de la SCI Marguerite**

Ces réunions de travail avaient pour but d'une part de permettre à l'assistant à la maîtrise d'ouvrage d'informer le représentant de la SCI Marguerite des actions engagées et d'autre part, de permettre à l'AMO de rassembler des informations importantes concernant le fonctionnement mais surtout l'histoire et la culture de la SCI Marguerite par le biais d'échange avec son représentant.

#### ◆ **L'étude du contexte interne et externe de la SCI Marguerite et de son projet**

L'étude du contexte interne de la SCI Marguerite a servi à formaliser l'ensemble des éléments internes importants relatés par le représentant de la SCI Marguerite à l'AMO. Cela a permis à l'AMO de formaliser l'historique du projet et la réflexion du représentant de la SCI sous forme de planification, de plans d'action en posant des échéances et la définition des livrables attendus par la maîtrise d'ouvrage.

## 2.3.2- LA PHASE DE PROGRAMMATION DU PROJET DE RECONVERSION MARGUERITE

---

Cette phase s'est déroulée de janvier 2012 à décembre 2012. L'objectif de cette phase est de permettre au maître d'ouvrage de définir son projet sous tous ses aspects, urbains, sociaux, politiques, juridiques, économiques, d'en expliciter les objectifs et d'en vérifier la faisabilité.

### ◆ **Etape 1 : L'analyse de la demande pour définir le problème posé**

Il s'agit pour l'assistant à la maîtrise d'ouvrage d'intégrer la demande de la maîtrise d'ouvrage dans l'ensemble des réalités sociales, urbaines et institutionnelles du projet et de reformuler la demande au vu de ces informations. Il lui appartient donc dans un premier temps de préparer la démarche de programmation. Pour cela différentes actions ont été engagées :

- Comprendre la situation actuelle par la collecte d'un maximum de données notamment par le biais d'entretiens, menés auprès de différents acteurs de la maîtrise d'ouvrage ou d'acteurs compétents sur les pistes d'études proposées par la maîtrise d'ouvrage.
- Analyser les contraintes et les opportunités du territoire. L'objectif est ici de mettre à jour l'ensemble des risques et des opportunités au vu du recueil préalable de données effectué. Il s'agit également d'identifier les points sur lesquels va porter la programmation ainsi que de mesurer la complexité liée aux caractéristiques de l'environnement, aux objectifs et aux attentes, à l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, etc.
- Sensibiliser au développement durable, cela consiste à sensibiliser le représentant de la SCI ainsi que les membres du comité de pilotage aux dimensions sociales et environnementales du projet de reconversion Marguerite afin de les inciter à prendre en compte ces dimensions sur le projet.

### ◆ **Etape 2 : Les études d'opportunité pour vérifier la pertinence du projet**

Lors de cette étape, il appartient à l'assistant à la maîtrise d'ouvrage de recueillir les différentes informations utiles à la prise de décision et d'apprécier leur cohérence. Les échanges avec le gérant de la SCI Marguerite doivent être continus afin de « valider » progressivement les informations recueillies, de présenter les éventuelles incohérences, de proposer et d'analyser différentes pistes de réflexion. Il convient en effet d'instaurer un débat avec le gérant de la SCI Marguerite afin de permettre à son idée de départ de mûrir et d'élargir ainsi sa vision du projet

Marguerite. Il s'agit de vérifier l'adéquation entre les changements recherchés par le gérant de la SCI Marguerite, les attentes des utilisateurs et usagers auxquels il cherche à répondre et le contexte de réglementation urbaine, de données environnementales, de schémas régionaux et départementaux de programmation, ainsi que les disponibilités financières et foncières, les projets concurrents.

- Collecter les données existantes :
  - o Diagnostics des bâtiments existants (qualité d'usage, solidité, sécurité incendie, amiante, accessibilité, thermique) qui ont supposé des entretiens avec l'architecte.
  - o Documents de planification (plan local d'urbanisme, Plan d'aménagement et de Développement Durable, l'Agenda 21, le Plan de Déplacement Urbain) ;
- Analyser l'existant et réaliser les études complémentaires :

Il s'agit de repérer les acteurs susceptibles d'être concernés par le projet de reconversion Marguerite : responsables locaux de service public, utilisateurs, usagers, responsables d'équipements voisins et liés, services constructeurs, gestionnaires d'équipement, « financeurs ». Les entretiens menés doivent permettre de recueillir les principaux éléments de contexte et les attentes en matière de service à rendre, d'identifier les attentes à prendre en compte selon la maîtrise d'ouvrage, les besoins par rapport à l'offre actuelle, les objectifs politiques qui sous-tendent ce projet (urbains, environnementaux, sociaux, économiques), ainsi que les caractéristiques des usagers actuels et potentiels, les modes de fonctionnement et de gestion possible, le coût, etc. Il est également question de conduire des entretiens auprès d'usagers et d'utilisateurs potentiels ou existants afin de relever leurs attentes actuelles, futures et leurs caractéristiques, l'attractivité de l'équipement ainsi que d'analyser l'accessibilité et la visibilité du site.

- Rédiger le rapport d'opportunité (rapport d'activité 2010)

### **◆ Etape 3 : les études de pré faisabilité pour bâtir les différents scénarii de réalisation**

L'objectif de cette étape est d'étudier les montages d'opérations devant aboutir à un préprogramme. Il s'agit de bâtir les différents scénarii au vu des opportunités et menaces recensées dans les domaines technique, financier, administratif, sociologique, matériel, temporel. Une estimation des coûts de l'opération a été réalisée (coût d'investissement) à ce stade, estimation qui propose un ordre de grandeur.

- Identifier les principales options :

Les principales options peuvent aller de l'abandon du projet de réhabilitation pour lequel la maîtrise d'ouvrage garde la propriété en programme mixte, à la possibilité de réutilisation du bâtiment existant pour un équipement similaire à l'actuel (qui suppose des travaux de réhabilitation de moindre envergure), à l'abandon du projet, ou encore à la démolition et la reconstruction intégrale ou partielle. Cela suppose de décrire chaque scénario avec le type de réponse obtenue, ses caractéristiques essentielles, son mode de réalisation (montage), ainsi que l'estimation des coûts d'investissements ou de rachat.

- Identifier les contraintes et les opportunités :

Celles relatives à aux différentes options qui vont être d'ordre réglementaire, social, environnemental, économique et politique.

- Analyser le site et les bâtiments et prévoir les études complémentaires à mener :

Il s'agit de revoir les bâtiments à réutiliser au regard de l'insertion urbaine, de l'usage, de l'environnement (contexte social, urbain, paysager, environnemental et technique). Il convient à ce stade pour l'AMO de déterminer avec le représentant de la SCI Marguerite les études complémentaires souhaitables à ce stade de l'opération (diagnostic du bâtiment existant), et d'identifier les exploitants potentiels proches de l'activité actuelle du bâti. Il sera également question de sélectionner les procédures destinées à retenir des opérateurs ainsi que de préparer des dossiers de consultation (règlement, marché). Il relève de l'AMO d'assurer le suivi des études complémentaires.

- Appréhender la politique environnementale du maître d'ouvrage et déterminer un premier profil de qualité environnementale :

Il s'agit de comprendre et de situer la politique environnementale de la maîtrise d'ouvrage à partir d'informations sur ses engagements, ses actions passées, les sensibilités affichées, pour analyser les principaux enjeux et impacts sur le développement durable induits par l'opération, cela dans le but de proposer un profil de qualité environnementale de l'opération. Dans ce cadre l'AMO peut être amenée à proposer la réalisation d'études environnementales complémentaires telles que des études de préfaisabilité d'énergie renouvelable (l'implantation d'une chaufferie bois par exemple) ou des études relatives à la création d'un bassin de rétention d'eau.

- Vérifier la préfaisabilité des principales options :

Il s'agit là d'analyser les scénarii sous leurs différents aspects pour sélectionner ceux qui seront soumis à l'ultime arbitrage. L'assistant à la maîtrise d'ouvrage va donc décrire chaque scénario, ses caractéristiques essentielles.

- Choisir une option préférentielle et son budget :

Il convient de retenir une option (maintien ou vente) qui va servir de support à la construction du scénario du projet. Cela va permettre de déterminer les grandes orientations du projet, définir certaines actions nécessaires pour prévenir des problèmes éventuels, comme par exemple poser les principes de positionnement et d'organisation des acteurs. Il s'agit également de s'assurer que l'estimation du budget envisagé prend bien en compte une démarche de développement durable (prise en compte du coût global).

- Décider du lancement de l'opération :

Cela résulte du choix de la solution qui apparaît la plus appropriée parmi différents scénarii qui ont été analysés. Il s'agit là d'une première validation nécessaire à la poursuite du projet. A ce stade il est important de disposer de données vérifiées et de lever les incertitudes<sup>431</sup>. Il convient également de procéder à une analyse de l'impact du bâtiment sur son environnement et de l'environnement sur le bâtiment<sup>432</sup>, d'effectuer une évaluation des coûts non limitée au bâtiment<sup>433</sup>.

#### **◆ Etape 4 : Les études de faisabilité : approfondir le scénario retenu**

Les études de faisabilité vont donner lieu à la rédaction d'un préprogramme. Elles vont permettre de s'assurer de l'adéquation du scénario retenu avec les objectifs et contraintes recensés. Il s'agit d'approfondir les études précédentes en vérifiant l'adéquation et le coût (définir une enveloppe financière du projet). Cela doit permettre de vérifier si le projet est faisable dans le temps, dans l'espace, techniquement, politiquement et juridiquement et quel sera son impact sur l'environnement et quelles mesures compensatoires seront à prévoir. Il s'agira surtout de :

- Préciser le planning prévisionnel de la phase de programme et de la suite de l'opération,
- Faire ou faire réaliser les études complémentaires,
- Recueillir de l'information sur des équipements similaires,
- Développer une approche prospective et recueillir les besoins,
- Analyser l'insertion du projet,
- Evaluer la faisabilité économique,
- Vérifier la faisabilité juridique,

---

<sup>431</sup> Notamment compatibilité avec les règles d'urbanisme, d'insertion urbaine et paysagère du projet, de recenser les contraintes réglementaires liées au site et les moyens à mettre en œuvre pour les lever.

<sup>432</sup> Par un examen des critères physiques, écologiques, économiques et sociologiques.

<sup>433</sup> Autrement dit de faire prendre conscience au maître d'ouvrage des dépenses induites par l'équipement comme l'aménagement des abords, de la desserte, de l'équipement mobilier, des coûts de gestion et de fonctionnement.

- Etudier la faisabilité environnementale et l'impact du projet sur l'environnement immédiat,
- Examiner la faisabilité globale eu égard aux préoccupations de développement durable, à la faisabilité, sur le plan urbanistique, architectural et fonctionnel,
- Aider aux choix des cibles environnementales et déterminer un profil de qualité environnementale.

#### **◆ Etape 5 : le préprogramme pour synthétiser les études à destination de la maîtrise d'ouvrage**

Le préprogramme est le support d'information permettant d'exposer le projet aux partenaires institutionnels ; il constitue la mémoire des réflexions préalables. Il correspond à une étape de validation qui s'inscrit dans une logique de gestion de projet. Cela nécessite de trier l'ensemble des études menées jusqu'ici et de ne retenir que les éléments indispensables ; les données contradictoires doivent y être consignées. Une fois rédigé, ce préprogramme va être validé par la maîtrise d'ouvrage.

#### **◆ Etape 6 : le programme pour synthétiser les études à destination de la maîtrise d'œuvre**

Le programme va servir à passer commande au maître d'œuvre. A la différence du préprogramme il ne va pas exprimer le projet social, économique et politique du projet mais il va plutôt servir à traduire celui-ci en projet architectural et spatialisé. Ce document doit permettre de recueillir tous les éléments nécessaires aux intervenants (architecte et équipe de maîtrise d'œuvre) pour qu'ils puissent remplir leur mission. Il présente le projet comme suit :

- La préface,
- Les lignes directrices du projet,
- La représentation visuelle et graphique du système de fonctionnement de l'établissement,
- Les fonctions et les usages des espaces,
- Les exigences ou critères d'appréciation,
- Le type de consultation souhaitée,
- L'estimation prévisionnelle,
- Les limites de la négociation dans le programme,
- La revue du programme,
- L'approbation officielle du programme par la maîtrise d'ouvrage.

Ensuite, une fois que le programme est envoyé à la maîtrise d'œuvre, il convient de préparer les outils de suivi pour le concours et la phase de conception.

### 2.3.3- LA PHASE DE CONCEPTION DU PROJET DE RECONVERSION MARGUERITE

---

Cette phase se déroulera, *a priori*, de janvier 2013 à janvier 2015. Elle consiste à préparer la désignation du concepteur qui va proposer une réponse au programme de la maîtrise d'ouvrage. Ainsi, la réponse va être formalisée dans un projet détaillé et préparée en vue de l'exécution de l'ouvrage en y associant les acteurs indispensables au contrôle de l'exécution de l'opération, éventuellement au pilotage des travaux. Son déroulement est le suivant :

- Etablir le dossier de consultation à partir d'une grille d'analyse,
- Réunir les compétences nécessaires pour la commission technique,
- Mettre en place la commission technique qui prendra connaissance de l'opération et élaborera le plan de travail<sup>434</sup>,
- Valider les différents éléments de mission établis par la maîtrise d'œuvre (étude d'esquisse, étude d'avant-projet sommaire, étude de projet, étude d'exécution confiées aux entreprises), une fois le concepteur choisi,
- Prendre les décisions concernant les modifications de programme,
- Transmettre l'avant-projet définitif réalisé par le maître d'œuvre,
- Valider le programme et effectuer une estimation prévisionnelle définitive,
- Déposer le permis de construire auprès de l'administration responsable<sup>435</sup>.

### 2.3.4- LA PHASE DE RÉALISATION DES TRAVAUX DU PROJET DE RECONVERSION MARGUERITE

---

La phase de réalisation se déroulera, *a priori* de janvier 2012 à janvier 2018. L'objectif en est la mise en œuvre de la solution retenue et l'exécution des travaux relatifs à l'opération Marguerite. Cette phase se compose des opérations suivantes :

Etude de projet (PRO) qui suppose de détailler les travaux

---

<sup>434</sup> Chaque intervenant travaillera personnellement ou en sous-groupe. Des rencontres seront prévues lors d'étapes intermédiaires de coordination des différentes productions, ainsi qu'une dernière séance de travail collectif de relecture des productions sera tenue.

<sup>435</sup> Avec une anticipation à avoir sur la possibilité de demande de modification du permis du construire.

Marché de Réalisation/Consultation des entreprises pour la passation des contrats de travaux et planning prévisionnel des travaux,  
Validation du dossier de consultation des entreprises (DCE) à partir du cahier des clauses administratives et techniques,  
Etudes d'exécution confiées aux entreprises par l'architecte,  
Organisation de la Direction de l'exécution des contrats de travaux (DET),  
Mise en place d'un ordonnancement, pilotage et coordination de chantier (OPC),  
Installation du chantier,  
Démarrage des travaux (gros œuvre, second œuvre etc.)<sup>436</sup>.

### 2.3.5- LA PHASE DE MISE EN SERVICE ET D'EXPLOITATION DU PROJET DE RECONVERSION MARGUERITE

---

Elle correspond à la fin des travaux de l'opération qui donne lieu à une formulation de réserve puis à une levée de réserve dans la mesure où le maître d'ouvrage va contrôler et vérifier l'ouvrage pour s'assurer que le résultat lui convient. Cela permet au maître d'ouvrage d'accepter le résultat final de l'opération par la réception des travaux.

Il y a ensuite sur différentes périodes des garanties concernant le bâtiment (assistance technique durant une période de garantie de parfait achèvement qui relève de la responsabilité de différents concepteurs). En effet les constructeurs et entrepreneurs sont légalement tenus de fournir une garantie de parfait achèvement pour une durée d'un an à compter de la date de réception de l'ouvrage. Cette garantie concerne l'ensemble des réparations, liées aux malfaçons signalées par le maître d'ouvrage soit par des réserves mentionnées au procès-verbal de réception, soit par lettre recommandée avec accusé de réception pour les désordres constatés postérieurement à la réception.

Ce second chapitre consacré à la présentation de notre terrain de recherche, nous a permis de rappeler l'origine du projet permettant par la même occasion de fonder l'origine de la demande d'accompagnement. Il nous permet également de saisir la vision qui est à l'origine du projet et de relier cette vision à la multitude de paramètres externes et internes qui vont être amenés à la façonner

---

<sup>436</sup> Notons que selon le scénario retenu les travaux peuvent débuter par de la démolition ou de la réhabilitation.

Nous allons consacrer le chapitre suivant à la démarche méthodologique qui a été la nôtre sur ce projet, en présentant notamment les différents niveaux de collecte de données et les outils utilisés pour l'exploitation de ce terrain. Une attention particulière va être accordée au phénomène d'implication des acteurs dans le projet Marguerite. Ces éléments seront autant de logiques dans la construction de notre réflexion, qui nous amènera à répondre à notre question de recherche en proposant des suggestions sur le domaine de l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage.

## **CHAPITRE 3 - LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DU TERRAIN**

Comme nous l'avons évoqué dans les précédents chapitres, nous avons cherché, tout au long de notre intervention sur le terrain à saisir les modalités d'accompagnement propres à favoriser l'implication des acteurs dans le projet. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur la littérature et le matériau fourni par le terrain qui vont permettre à notre réflexion de chercheur d'envisager des préconisations pertinentes pour ce type de situation de gestion.

Dans le cadre du présent chapitre, il convient maintenant d'exposer la démarche méthodologique adoptée. Dans la première partie de ce chapitre, nous allons présenter le dispositif en deux phases que nous avons élaboré pour recueillir et analyser les données issues de notre terrain de recherche. Nous présenterons les outils mobilisés pour chacune des phases et les objectifs qu'ils visent. La seconde partie de ce chapitre est consacrée à l'exposé des techniques employées pour analyser les données du terrain du projet Marguerite.

### **3.1- LE RECUEIL DE DONNEES**

---

Compte-tenu de notre ancrage fort au terrain, correspondant plus précisément au projet Marguerite, cela nous a permis un accès singulier pour recueillir les données de terrain. Ainsi, ce recueil de données constitue le support de la démarche méthodologique. Notons que cet ancrage fort a amené son lot d'opportunités mais aussi de difficultés pour collecter des données pertinentes. En effet, si cette proximité facilite d'une part l'accès à certains discours et observations au plus près des acteurs et des phénomènes, elle rend par là même difficile la prise de distance par rapport au terrain étudié, considérée pourtant essentielle dans toute recherche.

#### **3.1.1- UN DISPOSITIF PRENANT APPUI SUR UNE APPROCHE QUALITATIVE**

---

En nous fondant sur une approche qualitative et des temporalités de projets variées, nous avons, compte-tenu des difficultés exposées, veillé tout au long de ce travail à nous appuyer sur les outils méthodologiques qui nous mèneraient à une analyse pertinente. Pour cela, nous avons considéré

comme principe majeur la nécessité de croiser des données variées obtenues à partir de différentes sources et outils et respectant un canevas méthodologique fiable car cherchant à rester fidèle au terrain et plus précisément aux acteurs que nous avons approchés.

Le tableau ci-dessous présente la manière par laquelle nous avons recueilli les données selon les principes de la « multiangulation ».

Les phases de collecte du projet	Source de données		Technique d'analyse utilisées	Fréquence de collecte
Phase de lancement	Entretiens	Entretiens non directifs à visée exploratoire avec le gérant	Questions ouvertes avec prise de notes, fiches de synthèse consignées dans le journal de recherche, codage	3 entretiens sur 6 mois
	Réunion	Réunion de la lancement du comité de pilotage	Prises de notes des propos et impressions, consignées dans le journal de recherche	A chaque échange avec le gérant (téléphonique, mail) et lors des 3 entretiens
	Observation	Observations générales	Prises de notes des propos et impressions, consignées dans le journal de recherche + Compte-rendu	Tout au long
	Documents	Documents internes	Etudes de documents internes existants	Tout au long
Documents externes		Etudes de documents externes, fiches de synthèse et tableau	Tout au long	
Phase de programmation	Entretiens	Entretiens non directifs avec le gérant	Questions ouvertes avec prise de notes, fiches de synthèse consignées dans le journal de recherche, codage	3 entretiens sur 6 mois
		Entretiens semi-directif à visée exploratoire avec les acteurs ressources	Guides d'entretien exploratoire, enregistrement, Fiches de synthèse + restitution et journal de recherche, codage	Cinquante entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demie
		Entretiens semi-directifs avec le gérant et membres du comité de pilotage	Guides d'entretien, Fiches de synthèse + restitution et journal de recherche, codage	4 entretiens d'une durée moyenne d'une heure et un entretien par mois pendant 3 ans avec le gérant
		Entretiens semi-directifs avec l'assistant des programmes	Guides d'entretien, Fiches de synthèse + restitution et journal de recherche, codage	5 entretiens d'une durée moyenne d'une heure
	Documents	Documents internes	Etudes de documents internes existants et (auto)produits, fiches de synthèse	Tout au long
		Documents externes	Etudes de documents externes, fiches de synthèse et tableau	Tout au long
	Réunions	Réunions de restitution comité de pilotage	Prise de notes systématiques+ Compte-rendu	10 réunions d'une durée d'une heure et demie pendant 3 ans
		Réunions d'information en assemblée générale	Prise de notes systématiques+ Compte-rendu, journal de recherche	4 réunions en assemblée d'une durée moyenne d'une heure et demie
		Réunions de restitution et information entre SCI et Mairie	Prise de notes + compte-rendu + journal de recherche	2 réunions et une visite sur site
		Réunions de travail avec la société de constructeur-promoteur, architecte et SCI	Prise de notes systématiques+ Compte-rendu, journal de recherche	10 réunions de travail d'une durée moyenne de deux heures
		Réunions de restitution et information entre société de constructeur, architecte, SCI et Mairie	Prise de notes systématiques + Compte-rendu, journal de recherche	3 réunions d'une durée moyenne d'une heure et demie
		Observation	Observations générales	Prises de notes des propos et impressions, consignées dans le journal de recherche
Observations participantes	Guide d'observation consigné dans le journal de recherche		Tout au long (réunions, échanges informels, visites, etc.)	

**Tableau 5 : La « Multiangulation » de nos sources et outils de recueil de données.**

Le respect des principes de la « multiangulation » nous a permis nous semble-t-il d'approcher le phénomène d'implication à partir de plusieurs points de vue, garantissant ainsi une plus grande pertinence dans l'analyse des résultats.

### 3.1.2- DES OUTILS AU SERVICE D'UN DISPOSITIF EN DEUX PHASES

---

Le dispositif de recueil de données que nous avons établi a fortement été influencé par l'intervention que nous avons menée au sein du projet Marguerite. Il a été conduit sur une longue période allant d'octobre 2009 à septembre 2012, ce qui représente une immersion très forte de notre part dans le terrain. Rappelons que la demande d'intervention était faite dans le cadre d'un contrat CIFRE<sup>437</sup> pour lequel nous étions à la fois salariée du commanditaire et accueillie dans le laboratoire du Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion (CREG)<sup>438</sup> et hébergée au sein de l'équipe IKASI d'ESTIA Recherche<sup>439</sup>. A ce positionnement singulier s'ajoute notre mission d'accompagnement en tant qu'assistante à maîtrise d'ouvrage du projet de reconversion architecturale. Ce positionnement nous a amené à inscrire la démarche de recherche au cœur de la démarche d'accompagnement pour laquelle nous avons très vite considéré que la visée principale était bel et bien de favoriser des conditions d'implication des acteurs dans le projet.

Nous allons donc présenter les phases qui ont permis d'organiser le recueil de données et les outils correspondants à chaque phase.

Notons que dans la mesure où certains de ces outils sont utilisés dans les deux phases, nous ne les définirons qu'une seule fois, sauf lorsque l'outil est mobilisé pour en faire un autre usage.

En effet, nous avons développé une stratégie en deux temps : la phase de lancement et la phase de programmation du projet Marguerite.

#### 3.1.2.1- Les outils dédiés à la phase de lancement

---

La phase de lancement nous a permis de nous familiariser avec le terrain et d'en appréhender progressivement la complexité, d'en identifier les acteurs et d'envisager les modalités de leur implication dans le projet. Cette phase a été l'occasion pour nous d'ancrer notre intervention sur l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage dans le cadre de son projet de reconversion

---

<sup>437</sup> Dispositif de Conventions Industrielles de Formation par la REcherche (CIFRE) mis en œuvre par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et confié à l'Association Nationale Recherche Technologie (ANRT)

<sup>438</sup> De l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA).

<sup>439</sup> ESTIA (école d'ingénieur) CCI Bayonne Pays Basque. L'équipe IKASI (axe Sciences Humaines et Sociales\_SHS) appartient au laboratoire d'ESTIA Recherche qui consacre son activité à l'innovation, au changement organisationnel et au développement des compétences des personnes. L'activité de l'équipe IKASI allie la recherche, la formation et le conseil/intervention.

architecturale. Elle a également permis de préparer le recueil de données sous l'angle de l'appréhension de l'implication des acteurs et sur les conditions que ces acteurs jugeaient nécessaires pour favoriser leur implication et celle d'autres acteurs dans le projet. Cela nous a conduits à croiser des données recueillies à partir de trois sources : les entretiens non-directifs, les observations et les documents.

#### ◆ **Les entretiens non-directifs à visée exploratoire**

A travers l'entretien non-directif, il s'agit de recueillir des propos spontanément générés par le gérant. Ces entretiens nous ont ainsi permis de comprendre l'origine du projet et la position du gérant. En effet, notre objectif a été de recueillir son point de vue, ses intentions à l'égard de ce projet et des conditions qu'il percevait pour le mener à bien. Une dizaine d'entretiens non-directifs ont ainsi été conduits. Notre connaissance du sujet étant à ce moment limitée, nos interventions ont consisté en la formulation de questions ouvertes à partir des éléments déjà exprimés par le gérant.

Chaque entretien a duré environ une heure, ils ont constitué nos premiers contacts avec le gérant. Nous prenions des notes rapides, en inscrivant les mots-clés des thématiques développées durant l'échange. Une remise au propre, immédiate après l'entretien en complétant les notes de mémoire (à chaud) et le relevé de nos impressions ont constitué des fiches de synthèse également consignées dans le journal de recherche selon le modèle suivant :

**Fiche de synthèse entretien avec le gérant**

Date, lieu, durée:

Mots-clés:

Déroulement de l'entretien:

Thèmes abordés:

Remarques et impressions:

Prochains entretiens:

### ◆ Les observations

L'intérêt des observations réside dans le fait souligné par Hlady Rispal (2002, p. 121)<sup>440</sup> qu'un « phénomène ne peut se laisser réduire à ce que les participants peuvent en dire ; les acteurs sont informés de manière parcellaire et limitée et ne peuvent se rendre compte de tout ce qui se joue dans une situation donnée ; leurs propos sont également tributaires de certaines capacités de verbalisation, ainsi que d'un code social ou professionnel qui les enferme, voire qui en standardise le contenu (G. Arnaud, 1996, p. 237)<sup>441</sup>. L'observation autorise donc la saisie de logiques de situations, liées à un temps et un contexte spécifique. Accompagnée d'autres techniques telles l'entretien, elle permet également de traquer les non-dits, certaines contradictions perçues dans le discours des acteurs, des problèmes latents, et donne plus de relief aux résultats recueillis sous d'autres formes ».

De surcroît, Laplatine (1987)<sup>442</sup> définit l'observation comme « l'analyse des comportements sociaux à partir d'une relation humaine partagée et durable de l'existence de l'homme ». Elle suppose la présence du chercheur au cœur même de l'action et aux côtés de l'acteur observé. L'observation peut ainsi se réaliser en prenant deux formes : l'observation générale et l'observation participante.

Elle permet ainsi de pallier les manques des autres outils tels que les entretiens, car comme l'évoque Wacheux (1996, p. 209)<sup>443</sup> « ils sont souvent utilisés à tort comme moyen de parvenir à la réalité pour comprendre les pratiques (...) il existe souvent une confusion entre le discours et la réalité ».

#### - Les observations participantes

L'observation participante est définie par Wacheux (1996)<sup>444</sup> comme « l'autorisation d'être présent dans l'organisation pour regarder la réalité quotidienne, assister aux événements pour les enregistrer et les analyser ». C'est ce que nous avons fait dans la mesure où nous intervenions sur le terrain étudié en tant qu'assistante à maîtrise d'ouvrage. A travers notre participation, nous avons été amenée à faire « bouger les lignes », ainsi notre participation avait une visée transformatrice.

---

<sup>440</sup> Hlady Rispal, M., (2002), La méthode des cas. Application à la recherche en gestion. Perspectives Marketing, p. 121.

<sup>441</sup> Arnaud, G., (1996), « Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche in situ ». Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G., n°22, vol. 10, p. 235-264.

<sup>442</sup> Laplatine (1987), cité par Wacheux, F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Collection Gestion, Ed Economica.

<sup>443</sup> Wacheux, F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Collection Gestion, Ed Economica.

<sup>444</sup> *Ibid.*

Nous avons mené des observations participantes notamment lors des réunions de travail avec le gérant et lors de la réunion de lancement du comité de pilotage. L'observation participante au sein de la réunion de lancement notamment, nous a permis d'appréhender les attentes, les intérêts que les actionnaires ont défendus et les réactions (notamment les réticences) suscitées par la démarche amorcée, ainsi que par notre intervention en tant que chercheure.

Pour mener ces observations, nous nous sommes appuyée sur une grille d'observation que nous avons construite en fonction des « situations » que nous voulions repérer. *« Repérer une action, c'est presque toujours identifier des gestes, des objets manipulés et même un contexte dont la combinaison a une signification pour l'observateur. Cet ensemble est souvent implicite et il dépend fortement de sa familiarité avec le domaine d'activité. On aura donc fortement intérêt, pour assurer la reproductibilité des observations, à définir de manière explicite, les indices élémentaires qui concourent à la caractérisation d'une action pour l'observateur »*<sup>445</sup>.

Notons toutefois que l'observation ne constitue pas une preuve en soi mais, comme le rappelle Wacheux (1996)<sup>446</sup>, elle *« favorise la prise de conscience sur les manifestations visibles du processus étudié »*. Pour cela nous prenions le maximum de notes que nous complétions une fois la réunion terminée. Nous consignions ensuite ces notes dans notre cahier de recherche. Nous rédigeons également un compte-rendu, comme le montre le modèle ci-dessous :

**Compte-rendu de la réunion de lancement**

Date, lieu, durée:

Participants:

Objet de la réunion:

Déroulement de la réunion:

Thématiques abordées:

Prochaines actions à prévoir :

---

<sup>445</sup> Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A., (1994), « Comprendre le travail pour le transformer », Outils et Méthodes, Ed. Anact, p. 185.

<sup>446</sup> *Ibid.*

Le compte-rendu de la réunion a été complété par des comptes-rendus d'observation comme le montre le modèle ci-dessous :

<p><b>Observation de la situation « réunion de comité de pilotage »</b> Date, lieu, durée: Participants: Ponctualité: <b><u>Emplacement des participants</u></b> Schéma de la salle: <b><u>Actions des participants</u></b> Qui prend des notes? Qui prend des appels téléphoniques? Qui parle à qui? Qui interrompt qui? Qui amène des documents? <b><u>Faits remarquables et impressions :</u></b></p>
--

- ***Les observations générales non participantes***

Ces observations ont concerné les situations pour lesquelles nous n'étions pas là pour faire « bouger les lignes » autrement dit, les situations où notre présence n'avait pas de visée transformatrice. Il s'agit des observations que nous n'avons pas programmées. Elles concernent les nombreux événements et échanges que nous avons observés à l'occasion de notre présence au sein de la SCI durant les échanges informels entre les acteurs essentiellement lorsque nous occupions les locaux de la clinique plusieurs jours dans la semaine au côté du gérant.

o ***Les observations quotidiennes***

Les observations non-participantes ont concerné l'observation de l'environnement dans lequel s'inscrit la clinique Marguerite. Cela nous a permis de relever les caractéristiques que donne à voir une présence quotidienne sur le site. Pour cela, nous avons fait un compte-rendu des observations de la manière suivante :

<p><b>Observation de la situation « environnement de la clinique Marguerite »</b> Date, lieu, durée de l'événement observé: Participants à l'événement observé: Événements observés: Actions des participants: Qui fait quoi? Mode d'appropriation de l'espace: Conflit d'usage: <b><u>Faits remarquables et impressions:</u></b></p>
---

○ ***Les observations des échanges informels entre acteurs***

Nous avons également porté notre attention sur les différents échanges informels qui ont eu lieu en notre présence durant cette phase, ceci essentiellement entre les membres du comité de pilotage. Les éléments ainsi recueillis ont été systématiquement inscrits dans notre journal de recherche.

◆ **Les documents**

Ils permettent d'approfondir le questionnement et de s'intéresser à des éléments qui ne sont pas directement fournis par le terrain. Nous avons distingué les documents sur lesquels nous nous sommes appuyée, à la manière de Hlady Rispal (2002, p. 132)<sup>447</sup> pour qui généralement, ils « *font l'objet d'une première classification simple : documents internes ou externes aux organisations étudiées* ».

- ***Les documents internes existants***

Le principal constat que nous avons fait est qu'il y avait peu de documents internes existants à notre disposition au sein de la SCI. Ces documents ont concerné essentiellement des plans de masse assez anciens des bâtiments de la clinique et une plaquette de présentation de la clinique Marguerite destinée aux patients. Il s'agit des documents que le gérant a considérés comme pouvant nous être utiles. Nous avons essentiellement relevé l'ancienneté du plan de masse transmis ainsi que les caractéristiques de la plaquette de la clinique<sup>448</sup>.

- ***Les documents externes***

Les documents externes correspondent à l'ensemble des documents qui nous ont permis d'appréhender les caractéristiques du projet, selon différentes échelles : à l'échelle d'une société civile immobilière (SCI) sur les sites internet spécialisés et dans le « Manuel de management de projet. De l'aménagement urbain à l'immobilier »<sup>449</sup>, à l'échelle des opérations de réhabilitation de cliniques, à l'échelle d'événements relatifs à la clinique Marguerite évoqués dans la presse

---

<sup>447</sup> *Op. cit.*, Hlady Rispal, M. p. 132.

<sup>448</sup> A savoir : Les destinataires auxquels la plaquette s'adresse, les spécialités médicales présentées, le nombre de lits, le dessin de localisation de la clinique par rapport à la ville, les photographies des différents espaces de la clinique et leur fonction, etc.

<sup>449</sup> Raabe, M., (2001), Manuel du management de projet. De l'aménagement urbain à l'immobilier. Presses de l'école nationale des Ponts et chaussées. p.71.

quotidienne locale<sup>450</sup>, à l'échelle de la maîtrise d'ouvrage en général et de la maîtrise d'ouvrage occasionnelle<sup>451</sup> en particulier. D'autre part, ces documents ont également regroupé des états des lieux, des rapports, des diagnostics locaux concernant les activités que le gérant a souhaité développer dans le cadre du projet de reconversion architecturale. Notons, comme le rappelle Hlady Rispal (2002, p. 132)<sup>452</sup> que « *l'avantage du recueil de données écrites est que les documents regroupés ont en principe été rédigés hors du contexte de l'étude. Ils sont donc « objectifs » au regard de la recherche, tout en étant représentatifs des intentions et des perceptions des acteurs* ».

Nous avons ainsi pu recenser un grand nombre de documents émanant de sources très différentes qui ont constitué une veille documentaire tant pour notre recueil de données que pour le projet Marguerite. En effet, cela nous a permis de noter les évolutions des différentes thématiques qui étaient traitées dans ces documents, à travers le temps. Pour cela nous avons classé en deux grandes thématiques ces différents documents, comme le présente le tableau suivant :

<b>Thématiques</b>	<b>Types de document</b>	<b>Intérêt pour la recherche</b>
<b>SCI, Maîtrise d'ouvrage</b>	Articles de journaux, sites internet, rapports d'étude	Les documents relatifs aux SCI nous ont permis de caractériser ce type de structure et d'identifier le type de SCI que nous avons accompagné. Les rapports relatifs aux missions de la maîtrise d'ouvrage et à ses besoins ont révélé les caractéristiques des maîtrises d'ouvrage occasionnelles. Cela nous a aidé à appréhender les manques et les besoins sur lesquels il convenait que nous restions force de proposition et vigilante. De plus, les articles de journaux relatifs au devenir des cliniques (les constructions neuves, réhabilitation, délocalisation) nous ont permis de voir les problèmes que pose ce type de changement du point de vue tant des élus que des salariés, patients, usagers et propriétaires.
<b>Politiques (nationales/locales)</b>	Articles de journaux, sites internet ministériels, régional, départemental, intercommunautaire, municipal, rapports d'étude, diagnostic des besoins	Les documents relatifs aux politiques qu'elles soient nationales et/ou locales, nous ont amenée à identifier les axes prioritaires fixés par les pouvoirs publics concernant les différentes activités envisageables sur le projet de reconversion Marguerite. Les diagnostics ont quant à eux fait remonter les besoins du point de vue des usagers (besoins sociaux recensés) et de la demande sociale identifiée par les professionnels en matière de logements, d'équipements de loisirs, sanitaires, etc.

---

<sup>450</sup> Notamment lors de l'inondation de ses blocs opératoires qui l'a obligé à stopper toute activité pendant plusieurs mois ou encore au sein d'articles relatifs au projet de délocalisation future de la clinique, du groupe OKKO.

<sup>451</sup> Au sein du centre de ressources du réseau de la recherche architecturale et urbaine sur les activités et métiers : actualité scientifique et veille documentaire (RAMAU).

<sup>452</sup> *Ibid.*

### 3.1.2.2- Les outils dédiés à la phase de programmation

---

La phase de programmation constitue le cœur de notre travail de recherche sur le projet Marguerite dans la mesure où elle nous a permis de centrer le travail de terrain sur les données nécessaires à la question de recherche qui elle-même s'approfondit progressivement. Cela nous a amenée à bien centrer le recueil de données pour être en mesure de disposer d'éléments de terrain les plus pertinents.

Durant cette phase, nous avons eu recours à des outils de recueil de données nous permettant d'améliorer la compréhension du phénomène étudié et de croiser des données recueillies à partir de trois sources : les entretiens semi-directifs menés auprès d'une quarantaine d'acteurs institutionnels locaux, auprès d'habitants du quartier et de la ville, des entretiens semi-directifs individuels menés auprès de chaque membre du comité de pilotage, auprès de l'architecte et auprès de différents types de professionnels intervenant ou non dans le projet. Durant cette phase, nous nous sommes également appuyée sur les observations participantes et non-participantes ainsi que sur les documents rassemblés.

#### ◆ Les entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs nous ont permis de recueillir un maximum d'informations afin de ne pas en écarter certaines prématurément. Ainsi, à partir du discours des acteurs, nous avons pu approcher leurs perceptions à l'égard de leurs pratiques et à l'égard du territoire. Nous avons pu de cette manière approcher leurs représentations.

Afin de mener les entretiens semi-directifs nous avons élaboré un guide d'entretien « *Il s'agit d'un document écrit qui résume les axes principaux de l'entrevue* » (Hlady Rispal, 2002, p. 126)<sup>453</sup>.

Toutefois, quel que soit le type d'entretien mené et d'acteurs rencontrés nous restions souple sur l'ordre d'apparition des thématiques abordées afin de rester ouverte à celles qu'abordait spontanément le répondant. Pour mener tous ces entretiens, nous nous sommes appuyée sur l'approche préconisée par Blanchet et Gotman (1992, p. 44)<sup>454</sup>, approche qui a consisté à insérer nos questionnements dans le cadre posé par les interlocuteurs.

---

<sup>453</sup> *Op. cit.*, Hlady Rispal, M. p. 126.

<sup>454</sup> Blanchet, A., Gotman, A., (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Nathan Université. Sociologie 128. p. 44.

Dans un premier temps, les entretiens se sont ainsi déroulés à partir de notre présentation ainsi que du projet de reconversion architecturale afin d'expliquer les raisons de l'entretien et de poser des questions introductives sur l'activité du répondant pour décliner ensuite les différentes thématiques que nous souhaitions aborder avec lui.

Cela devait donner l'opportunité aux acteurs d'aborder spontanément certaines thématiques et de s'intéresser au projet sous l'angle qu'ils identifiaient comme le plus pertinent et les concernant le plus. Nous avons effectué avec eux des relances ayant pour but de relier leurs discours à des faits concrets à partir de leur vécu et de leurs expériences. Ces entretiens ont duré, dans la plupart des cas, entre une heure et demie et deux heures et ont été en majorité tous enregistrés. Pour cela, nous nous sommes engagée auprès d'eux à ce que l'enregistrement n'ait lieu qu'avec leur accord d'une part et d'autre part, nous avons précisé la nature confidentielle de cette démarche essentiellement vouée à n'omettre aucun aspect important de l'échange.

Nous allons à présent exposer les différents types d'entretiens semi-directifs que nous avons effectués ; ils se distinguent par les types d'interlocuteurs qu'ils sollicitent et de ce fait par les guides d'entretiens spécifiques qu'ils requièrent.

### **- *Les entretiens semi-directifs à visée exploratoire***

Le choix d'organiser des entretiens semi-directifs à visée exploratoire auprès des acteurs institutionnels locaux nous a permis d'identifier les éléments du projet qui ont suscité leur intérêt. Le déroulement de ces entretiens s'est effectué à partir d'une préparation préalable sur les domaines d'expertise des acteurs rencontrés. Il s'agissait pour nous de nous familiariser avec l'organisation que chacun des acteurs rencontrés représentait, leur champ d'intervention concret, leurs domaines d'expertise afin de rassembler de la matière pour mener les entretiens. Nous nous sommes attachée à prendre des notes au plus près de ce qui était dit. Nous les complétons à chaud à l'issue du déroulement de l'entretien. Pour ce type d'entretien, nous avons construit un guide d'entretien adapté aux acteurs institutionnels locaux (cf. annexe 1) :

#### *o Les entretiens semi-directifs avec les habitants*

Parallèlement, nous avons souhaité mener des entretiens auprès d'habitants du quartier et de la ville où est localisé le projet Marguerite. Ces entretiens ont eu pour objectif de saisir, à partir du discours des habitants, leurs pratiques quotidiennes et perceptions du territoire et d'approcher ainsi leurs représentations liées tant à la vie de quartier qu'à la perspective d'un changement d'usage de la

clinique. Il s'agissait ainsi de recueillir le point de vue à la fois d'habitants du quartier que celui de personnes habitant la ville et n'ayant pas l'habitude d'être présentes au sein de ce quartier. Pour cela, les entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits.

Ces entretiens ont été menés avec une dizaine d'habitants. Ils ont eu une durée moyenne de deux heures et se sont faits à partir d'un guide d'entretien. Ce guide (cf. annexe 1) nous a permis d'aborder différentes thématiques que nous avons considérées comme centrales pour appréhender les modes de vie et les représentations des habitants.

○ *Les entretiens semi-directifs avec les professionnels de la clinique  
Marguerite*

Dans la mesure où certains responsables d'activités médicales ont émis le souhait de se maintenir sur le site, nous avons décidé de rencontrer les responsables des trois spécialités médicales concernées.

La visée de ces entretiens était d'une part d'identifier les caractéristiques de leurs activités, leur intérêt à vouloir se maintenir sur le site, leurs perspectives d'avenir et de développement, d'autre part de connaître les conditions qu'ils jugeaient nécessaires à leur intégration dans la démarche du projet de reconversion. Nous nous sommes attachée à prendre des notes au plus près de ce qui était dit. Nous les complétons à chaud à l'issue de l'entretien. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur le guide d'entretien adapté aux professionnels de la clinique (cf. annexe 1):

Ces entretiens ont duré en moyenne une heure et ont fait l'objet d'une restitution systématique à partir des notes que nous prenions et que nous avons intégrées par ailleurs dans notre journal de recherche.

○ *Les entretiens individuels et semi-directifs avec les membres du comité  
de pilotage*

Nous avons également mené des entretiens individuels avec les quatre membres du comité de pilotage afin d'avoir l'opportunité de relever des disparités éventuelles au niveau des discours qui lors des réunions du comité de pilotage pouvaient apparaître quelque peu « convenus » et laissant toutefois deviner des non-dits et des oppositions latentes. Il s'agissait par ailleurs, d'approfondir avec les différents membres leur point de vue à l'égard de leur implication dans le projet et celle de nouveaux acteurs potentiels.

Ainsi, ces entretiens ont à la fois visé l'appréhension de leurs représentations, les conditions de leur implication ainsi que l'expérience effective à l'égard de leur propre implication dans le projet Marguerite. Comme l'expose Blanchet et Gotman, (1992, p. 33)<sup>455</sup>, ces entretiens « visent la connaissance d'un système pratique (les pratiques elles-mêmes et ce qui les relie : idéologies, symboles, etc., nécessitent la production de discours modaux et référentiels<sup>456</sup>), obtenue à partir d'entretiens centrés d'une part sur les conceptions des acteurs et d'autre part sur des descriptions des pratiques ».

Ces entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Ils ont été d'une durée moyenne d'une heure durant laquelle nous nous sommes appuyée sur un guide d'entretien spécifique permettant d'aborder de manière plus approfondie la question de l'implication de la maîtrise d'ouvrage, comme en témoigne le guide d'entretien que nous avons élaboré (cf. annexe 1).

○ *Les entretiens semi-directifs avec l'architecte de la clinique*

Nous avons dans un premier temps rencontré l'architecte pour une première prise de contact. Dans un deuxième temps il s'agissait de recueillir des éléments concernant les caractéristiques du site Marguerite, percevoir ce qu'il pensait des intentions du gérant et des pistes envisagées. Nous nous sommes attachée à prendre des notes au plus près de ce qui était dit. Nous les complétions à chaud à l'issue de l'entretien. Par ailleurs, nous avons cherché à en savoir plus sur les différents aspects de sa pratique professionnelle et des modalités concrètes d'une programmation architecturale. Tout cela à partir du guide correspondant à l'architecte (cf. annexe 1).

○ *Les entretiens non-directifs avec d'autres professionnels*

Fidèle à l'esprit des principes de « multiangulation » que nous avons adopté, il nous est apparu nécessaire de nous entretenir avec des professionnels de l'univers général des projets architecturaux, n'intervenant pas dans le projet Marguerite, afin de connaître leur point de vue sur les tendances en matière d'implication de nouveaux acteurs notamment dans les projets architecturaux et de leurs expériences effectives.

Les professionnels rencontrés ont été : un architecte, un architecte-programmiste, un démolisseur, un responsable d'agence de programme et de construction immobilière, un sociologue-urbaniste, un responsable d'un bureau d'étude d'urbanisme spécialisé dans les démarches participatives. Nous

---

<sup>455</sup> *Op. cit.*, Blanchet, A., Gotman, A. p. 33.

<sup>456</sup> Qui décrit l'état des choses.

avons mené ces entretiens d'une durée moyenne d'une heure trente durant laquelle ces professionnels nous ont présenté les spécificités de leurs activités et des tendances à l'œuvre. Nous avons enregistré ces entretiens et les avons intégralement retranscrits (cf. annexe 2).

### ◆ **Les observations générales non-participantes**

Les observations générales ont été effectuées de la même manière que dans la phase de lancement. La spécificité des observations réalisées durant la phase de programmation réside dans le choix des situations et des événements observés. Ainsi, toutes les observations générales ont eu pour objectif de capter le maximum d'informations permettant de comprendre plus finement les discours, les faits et les acteurs observés, informations sur lesquelles nous pourrions nous appuyer pour les entretiens et les observations participantes notamment.

Ces observations générales ont souligné notre souci de rester à l'écoute, de recueillir le maximum d'informations à l'égard du contexte et de nous positionner de manière adaptée pour comprendre et rendre compte, à certains moments, de ce que nous observions, en tant que personne intermédiaire (physiquement impliquée mais à la vision extérieure). L'ensemble de ces informations a été noté et intégré à notre journal de recherche. Nous avons distingué quatre formes d'observation :

#### - *Les observations quotidiennes du quartier*

Les observations quotidiennes de l'environnement et du quartier de la clinique Marguerite ont été organisées de la même manière que dans la phase de lancement. Néanmoins, notre présence plus marquée dans la phase de programmation nous a permis de noter les modes d'appropriation de l'espace par une grande diversité d'acteurs : professionnels, riverains, habitants, patients, visiteurs, agents d'entretien, agents municipaux susceptibles de donner à voir des situations intéressantes (comme les conflits d'usage par exemple) dans le temps. Contrairement à la phase de lancement, nous avons également effectué des visites plus formelles du quartier, à travers l'organisation de ballades urbaines<sup>457</sup> et de visites publiques organisées par la municipalité, en nous appuyant sur des guides d'observation élaborés au préalable, selon le modèle ci-dessous :

---

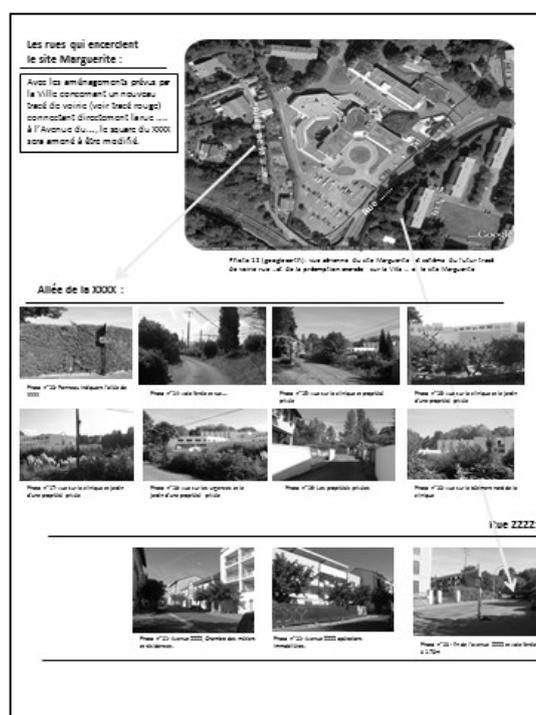
<sup>457</sup> En établissant un itinéraire entre les différents projets en cours et les équipements du quartier.

### Guide d'observation

Objectif: analyse de l'environnement et de l'insertion du site dans son environnement

1. La population
2. La nature
3. Les équipements
4. Les accès, les axes de communications
5. Les espaces publics

Nous avons également produit des photographies des espaces environnants du projet Marguerite, que nous avons considérées comme des preuves visuelles de faits marquants (comme par exemple le nombre de constructions dans le voisinage). Ces observations nous ont ainsi orientée vers des questions surgissant grâce aux images, pour récolter un maximum d'informations mais aussi pour favoriser des échanges avec les « enquêtés ». Cela a été le cas lors des entretiens avec les habitants. Les images ont également permis de restituer la temporalité et la complexité de pratiques sociales et de certains phénomènes observés, elles ont été consignées dans des fiches de synthèse visuelles, comme le montre le modèle suivant :



### - Les observations d'opérations de construction et de gestion immobilière

Nous avons également observé deux programmes immobiliers : l'un en construction et l'autre en exploitation. Cela nous a permis de rassembler des données relatives au démarrage d'une construction (acteurs intervenants) et à l'exploitation du site (acteurs habitant, occupant et gérant le

lieu, les équipements et les accès), en nous appuyant sur des grilles d'observation telles que celle exposée ci-après :



De manière générale, ces deux formes d'observation ont été accompagnées, comme nous l'avons exposé, de productions visuelles (photographies). En effet, nous avons considéré que les images sont des outils de recueil d'information. Il en est de même pour les images diffusées dans les plaquettes de présentation des projets urbains, les dépliants, les annonces publicitaires, les représentations visuelles du quartier produites par d'autres.

**- *Les observations durant les visites sur le site Marguerite***

Une dizaine de visites sur le site de la clinique ont été organisées. Elles ont été l'occasion d'identifier les acteurs qui y ont participé et les éléments du bâti qui ont suscité des échanges. Nous avons également pu observer les relations qui se nouaient entre les acteurs en visite, les questions posées et les remarques suscitées. Cela a été consigné dans les fiches de synthèse d'observation des visites.

**- *Les observations durant les échanges informels entre les acteurs du projet Marguerite***

Nous avons procédé ici de la même manière que dans la phase de lancement, à ceci près que le groupe des acteurs s'est élargi au-delà des membres du comité de pilotage (acteurs de la

construction, municipalité, etc.). Les éléments ainsi recueillis ont été systématiquement inscrits dans le journal de la recherche.

### ◆ **Les observations participantes**

Les observations participantes ont été faites à la manière de celles menées lors de la phase de lancement, avec une visée transformatrice. Nous y avons pris beaucoup de notes concernant la relation nouée entre les différents acteurs en présence, que nous avons systématiquement consignées dans des comptes-rendus de réunions et des fiches d'observation.

Dans ce cas, cependant, nous avons élargi, le nombre et les types d'acteurs observés comme le montre la variété des réunions avec le gérant, avec les membres du comité de pilotage, avec la municipalité, avec les acteurs de la construction et avec les conseillers internes de la SCI. De manière générale, les observations participantes nous ont permis de recueillir les éléments clés relatifs aux points de vue des différents acteurs, de relever les réflexions que le projet suscitait auprès des acteurs, d'appréhender l'évolution de leur point de vue et de leur vision stratégique.

Ces réunions nous ont permis de porter une attention particulière aux échanges entre les différents acteurs, leur nature et leur contenu, d'appréhender leurs attentes, leurs intérêts et leurs positions selon les points de vue exprimés et les comportements adoptés.

De manière générale, l'observation participante lors des réunions nous a permis d'appréhender les éléments permettant de repérer des évolutions dans les comportements, et les discours des acteurs d'une réunion à l'autre selon différentes configurations d'acteurs.

Notons également que certaines réunions très formalisées, comme les assemblées, nous ont permis d'observer les relations qui se créent entre les différents acteurs et les règles de fonctionnement (formelles et informelles) à l'œuvre.

Les réunions ont souvent été suivies d'échanges plus informels que nous avons également observés.

Les réunions se sont déroulées à des cadences différentes : une fois tous les quinze jours avec le gérant, une fois tous les deux mois avec les membres du comité de pilotage ; deux réunions ont été organisées avec des membres du comité de pilotage et la municipalité ; une réunion mensuelle a eu lieu durant six mois avec les acteurs de la construction ; deux réunions ont été organisées avec les acteurs de la construction et la municipalité et enfin trois réunions se sont tenues avec les conseillers internes à la SCI. Ces réunions se sont déroulées sur une durée moyenne d'une heure et demie.

Compte-tenu de notre participation, nous avons relevé une grande quantité d'éléments marquants du fait notamment des différentes configurations d'acteurs que ces réunions ont favorisées. Les

données ainsi recueillies ont donc été systématiquement notées dans des comptes rendus de réunions, complétés des fiches de synthèse des observations comme cela a été présenté dans la phase de lancement.

### ◆ **Les documents**

Les données obtenues à partir des documents ont été traitées de la même manière que lors de la phase de lancement. Néanmoins nous allons présenter ici les différences qui sont apparues.

#### - ***Les documents internes produits durant le projet***

Les documents internes produits durant le projet Marguerite correspondent à ceux qui ont été élaborés par l'ensemble des acteurs intervenant dans le projet. Nous avons ainsi rassemblé l'ensemble de la production de documents, ce qui a permis de comprendre sous quel angle chaque intervenant appréhendait le projet Marguerite et l'orientation qu'il lui donnait à travers la production et l'utilisation de ces documents.

#### - ***Les documents externes***

Dans la phase de programmation, nous avons procédé de la même manière que dans la phase de lancement, à la différence près que nous avons élargi les deux thématiques utilisées pour le classement des documents. Sont apparus également des documents transmis par les acteurs intervenant au sein du projet, lors des entretiens, d'échanges informels et de réunions, auxquels nous avons porté une attention particulière. L'ensemble de ces éléments ainsi rassemblés nous a permis d'assurer une veille documentaire intéressante et d'accroître notre attention sur l'ambiance, les thèmes abordés, les non-dits, les problématiques susceptibles de surgir et qu'il sera important de maîtriser au moment où elles seront abordées. Cela concerne par exemple les documents techniques tels que le Plan Local d'Urbanisme qui permet, comme le rappelle Fijalkow (2002, p. 103)<sup>458</sup> d'indiquer « *les règles générales d'urbanisme : affectation dominante des sols selon les zones. Il prévoit aussi la morphologie des bâtiments. Enfin, il établit des servitudes d'utilisation des sols : emplacements réservés aux équipements et aux opérations déclarées d'utilité publique. Les zones urbanisables sont affectées par une densité maximale* ». Ce type de document nous a ainsi permis d'accroître notre connaissance quant à l'impact des réglementations et des orientations à venir et

---

<sup>458</sup> Fijalkow, Y., (2002), Sociologie des villes. La Découverte. Collection Repères. p. 103.

quant aux éléments susceptibles d'influer sur les différents acteurs et leur action future à l'égard du projet.

L'ensemble de ces documents nous a permis de rassembler toutes les informations qui nous semblaient susceptibles d'impacter sur les discours, les représentations et les pratiques effectives des acteurs. De plus, nous avons considéré, à l'instar de Miquel (1991)<sup>459</sup> que chaque document doit être appréhendé « *non par rapport aux événements, mais dans sa relation à d'autres documents, et dans la confrontation aux concepts explicatifs* ».

Le tableau ci-après propose un récapitulatif des thématiques que nous avons analysées à partir des documents :

Thématiques	Types de document	Intérêt pour la recherche
<b>SCI, Maîtrise d'ouvrage, architecture, urbanisme, immobilier</b>	Compte-rendu de colloques, ouvrages, sites internet, articles journaux, publicités, rapports	Les documents récents dans les secteurs de l'architecture et de l'urbanisme qui concerne l'implication et l'appropriation des acteurs, représentent des informations intéressantes quant à la reconnaissance de cette démarche par une partie des groupes professionnels. Il s'agit d'analyser les modalités reconnues dans ces documents pour favoriser l'implication de tous les types d'acteurs, les problèmes qui se posent et les avantages qu'en retirent les projets. Par ailleurs, ce type de document permet d'établir les évolutions de ces secteurs et les perspectives à venir. Les sites internet des "fabricants de ville" (collectivités, constructeurs, promoteurs, agence immobilière, etc.) permettent également de comprendre la traduction qui est faite de ces enjeux par les différents professionnels et les positionnements auxquels ils aboutissent. La lecture sur plusieurs années de ce type de document nous a permis de constater les évolutions effectives selon les défis de l'environnement actuel. Nous avons noté une concentration d'articles, notamment dans des revues spécialisées (Le Moniteur, Etudes foncières, Adef, Traits Urbains), lors de l'apparition de nouvelles réglementations notamment (RT 2012, modification des règles de marché public, loi Grenelle, etc.). Cela nous a permis d'identifier les difficultés et opportunités que ces réglementations représentent pour les acteurs qui interviennent dans les projets. Nous avons également recensé des documents sur des thématiques relatives aux opérations sur SCI, à la reconversion de clinique et à tout autre type d'établissement de nature plutôt privée (copropriété), au développement d'une gestion partagée des projets urbains (partenariat public/privé, habitat coopératif, collectif de maîtrise d'ouvrage et participation des habitants), aux opérations immobilières et à l'implication des parties prenantes dans un projet.
<b>Politiques (nationale, locale), techniques (réglementaires)</b>	Articles de journaux, compte-rendu de colloques, ouvrages, sites internet et magazines ministériels, régional, départemental, municipal, rapports d'étude, diagnostics, etc.	L'intérêt grandissant ces dernières années pour le développement et la rénovation urbaine a amené les acteurs politiques à présenter plus précisément les orientations politiques qu'ils souhaitent donner quant à l'aménagement de quartier, de la ville, de l'agglomération voire même à l'échelle d'un territoire plus élargi pour lesquels ils sont décideurs. Dans la presse quotidienne (nationale/locale), les projets sont bien souvent présentés sous leurs meilleurs jours et comme porteurs de vision ambitieuse. L'intérêt pour les sites notamment des groupes d'opposition politique et de collectif d'habitant a permis d'identifier les aspects les plus conflictuels et litigieux de certains projet et d'en faire une traduction plus politique à l'échelle du développement local. Les magazines et sites municipaux, les réunions publiques et les assemblées de secteur municipaux dédient une grande part de leur communication à la présentation des projets urbains et d'aménagement en cours ou à venir. L'efficacité politique semble ainsi s'appuyer en grande partie sur la capacité du politique à transformer la ville, les quartiers et à offrir aux habitants un cadre de vie amélioré et de qualité. Ce sont ces supports que choisissent les élus locaux pour annoncer, présenter et se projeter en matière de grands projets d'aménagement. Ces documents leur permettent également d'exposer les changements que ces projets génèrent en matière de qualité et de mode de vie, avec pour cela à l'appui souvent des témoignages d'habitants et d'acteurs associatifs locaux (la société civile). Les documents techniques et réglementaires nous ont permis d'identifier les nouvelles mesures nationales et locales à venir et à appliquer sur le territoire et cela à partir des documents d'urbanisme, d'économie, d'habitat, de mobilité, d'action sociale, d'environnement, d'équipements collectifs.

## 3.2- L'ANALYSE DES DONNEES

Les techniques d'analyse de données ont été pour nous déterminantes dans la mesure où elles nous ont permis de classer les données recueillies afin d'en sélectionner les dimensions fondamentales permettant l'analyse des données. Les techniques d'analyse ont ainsi favorisé le suivi du processus d'implication des acteurs, celui-ci n'étant pas linéaire (des acteurs arrivent et d'autres partent tout au long du projet) comme nous l'avons vu dans les parties précédentes. En

<sup>459</sup> Miquel, (1991), cité par Wacheux F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Collection Gestion, Ed Economica.

effet, c'est en nous appuyant sur ces techniques d'analyse et sur les interrogations et les compréhensions qu'elles génèrent que nous avons pu analyser les données et sélectionner les idées directrices permettant d'approcher les modalités d'implication des acteurs.

Dans les paragraphes qui suivent, nous exposerons les techniques d'analyse sur lesquelles nous nous sommes appuyée pour effectuer l'analyse des données recueillies.

Nous avons principalement mobilisé trois techniques pour analyser l'ensemble des données recueillies que nous allons à présent exposer en précisant les exemples des outils élaborés.

### 3.2.1- LES FICHES DE SYNTHÈSE

---

Toute notre présence sur le terrain a été ponctuée par la production de fiches de synthèse tant pour ce qui concerne les entretiens menés, que les documents collectés et les observations effectuées.

#### 3.2.1.1- Les entretiens

---

S'agissant des entretiens, nous les avons synthétisés sous forme de fiches, comme le préconise Hlady Rispal (2002, p. 131)<sup>460</sup> « *quel que soit le mode d'entretien envisagé (individuel ou de groupe), le chercheur doit reprendre le plus vite possible les notes prises lors de l'entretien et indiquer sur une fiche de synthèse sa première analyse de la situation. Le contexte de l'entretien, les interruptions, les premières découvertes ou contradictions au regard du fil directeur de la recherche doivent y être indiqués* ». Si certains des entretiens ont été retranscrits intégralement, et notamment ceux effectués avec les membres du comité de pilotage, d'autres n'ont pu être enregistrés faute de l'accord des interlocuteurs concernés. Afin de respecter leur choix, nous nous sommes attachée à prendre des notes durant l'entretien au plus près de ce qui était dit. Les entretiens ont pour point commun d'avoir été consignés sous forme de fiches de synthèse, permettant d'une part de sélectionner les données les plus pertinentes en termes d'implication des acteurs, et, d'autre part, de les replacer dans leurs contextes. Ils ont également permis de prendre connaissance de la vision des acteurs à l'égard du projet, et de dégager les éléments clés du discours. Notons également que nous avons systématiquement effectué une restitution des entretiens sous forme de fiche de synthèse auprès des acteurs sollicités. Ajoutons que cinq des

---

<sup>460</sup> *Op.cit.*, Hlady Rispal, M. p. 131.

acteurs concernés ont proposé des modifications et ont apporté des suggestions que nous avons systématiquement inscrites de manière visible sur les fiches de synthèse.

La fiche de synthèse a donc constitué un outil précieux, pratique et rapide qui permet de condenser les données en extrayant les éléments pertinents pour la recherche, voire d'en identifier de nouveaux. Pour illustrer notre propos nous présentons un modèle de fiche de synthèse des entretiens (cf. annexe 3) :

<p><b>Fiche de synthèse entretien:</b> Nom: Organisation: Fonction: Tel: Mail: Date : Durée, lieu: Principaux thèmes et questions abordés: Points frappants et révélateurs: Aspects à considérer lors des entretiens ultérieurs : Modifications et remarques éventuelles (après restitution):</p>
---

### 3.2.1.2- Les documents

---

Chaque document nécessite une structuration qui permet de les traiter par rapport à d'autres documents et à d'autres sources d'information, c'est pourquoi nous avons dans un premier temps classé les documents en trois grandes catégories : catégorie professionnelle/experte, journalistique et politique/technique.

Pour chacune de ces catégories de document nous avons rempli la fiche de synthèse suivante (cf. annexe 3) :

<p><b>Fiche de synthèse document:</b> Date : Source: Titre: Principaux thèmes: Commentaires:     Obtenu par qui et comment?     Intérêt pour qui?     Utilisation effective, par qui et à quel usage?     Evoqué par qui et comment?</p>
--

Remplir ces fiches de synthèse nous a permis de recueillir des éléments tant sur la nature du document produit que sur sa portée à travers son identification et son utilisation par les acteurs.

Notons que les documents visuels présentés précédemment ont également été consignés en tant que document et observation, pour être analysés ensuite en tant que fournisseurs de données à part entière.

Notons également que les comptes-rendus des réunions de travail ont constitué un autre type de documents sur lequel nous nous sommes appuyée. Bien que les réunions ont été variées : comité de pilotage, assemblée générale, réunion de travail avec les acteurs de la construction et la municipalité, elles ont toutes fait systématiquement l'objet de compte-rendus qui eux aussi, ont fait l'objet d'une restitution systématique à l'ensemble des participants aux réunions. Cela a permis, à certaines occasions, de poursuivre l'échange engagé lors de ces réunions avec les participants qui nous faisaient des retours concernant le compte-rendu. Il est à noter que ces retours ont été systématiquement intégrés au journal de la recherche. Nous présentons ci-dessous un modèle de compte-rendu de réunion :

**Compte-rendu de la réunion :**

Date :

Lieu:

Durée:

Participants:

Objet de la réunion:

Thématiques abordées:

Prochaines action à prévoir:

### 3.2.1.3- Les observations

---

Les observations non-participantes et participantes ont donné lieu systématiquement à une synthèse sous la forme suivante (cf. annexe 3) :

**Fiche de synthèse observation:**

Date :

Situation observée:

Participants:

Lieu:

Durée:

Résumé des aspects relevés

Ces synthèses ont été ensuite fondues dans le journal de la recherche. Ainsi, nous avons disposé de données synthétiques dans la fiche de synthèse et de données brutes et détaillées dans le journal de la recherche. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ces observations nous ont permis d'appréhender l'appropriation qui était faite de l'espace de la clinique par les différents acteurs et de noter des situations caractéristiques, de croiser les données observées avec les données extraites des discours et des documents, de nourrir les échanges et le travail collectif et enfin de percevoir des changements dans les comportements des acteurs.

### 3.2.2- LE JOURNAL DE RECHERCHE

---

Plus que de constituer une mine d'information, nous considérons le journal de la recherche comme une technique à part entière permettant d'analyser notre propre implication à l'égard du terrain étudié. En effet, à l'instar de Weber (1990)<sup>461</sup>, nous considérons qu'il permet « *l'analyse de la subjectivité du chercheur en train d'analyser le monde social* ». Ceci nous permet de montrer comment nous avons obtenu les résultats issus des données de terrain. De manière générale, nous constatons un intérêt croissant semble-t-il « *en faveur des carnets de notes personnelles, des journaux de recherche (R. Lourau, R. Hess, R. Barbier, A. Coulon), des journaux de terrain (...)* »<sup>462</sup>. Quant à nous, l'intérêt que nous portons au journal réside dans sa capacité à nous permettre d'analyser les faits passés, les impressions suscitées à un moment donné sur le terrain et de constater les évolutions de certains phénomènes pour lesquels nous aurions tendance à faire trop confiance à notre mémoire. Ainsi, il nous a aidée à apprivoiser ce risque d'analyse « sauvage ». Le journal permet également de « revivre la situation » à laquelle nous avons participé, de nous rappeler les interrogations qui ont été les nôtres à un moment donné en les recontextualisant. Nous dirions que cela permet non pas de « contrôler notre subjectivité » mais surtout de l'analyser en tant que telle et de prendre ainsi une distance par rapport à notre propre position (la question de la réflexivité est ici omniprésente).

Ainsi, le journal de la recherche prend la forme d'un tableau dans lequel nous avons consigné toutes les interventions réalisées sur ou en rapport avec le terrain. Nous avons ainsi pu conserver chronologiquement une trace des observations effectuées de chaque réunion, des entretiens

---

<sup>461</sup> Weber, F., in Noiriél, G., (1990), Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse. Entretien avec Florence Weber, Genèses, Savoir-faire. Vol. 2, n°2 pp. 138-147. Source : [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes\\_1155-3219\\_1990\\_num\\_2\\_1\\_1035](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_1990_num_2_1_1035). p. 138.

<sup>462</sup> Source : <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/IMPLICJA.pdf>. p. 5.

téléphoniques, des envois de courrier électronique, des échanges informels, lors de nos investigations, des entretiens ainsi que des impressions qui ont été les nôtres au regard de ces éléments. Lorsqu'un événement se produisait, lors de l'inondation d'une partie de la clinique par exemple, nous nous sommes penchée sur les réactions et les comportements des acteurs dans l'organisation. Plus particulièrement, nous avons observé comment l'incident qui a endommagé une partie du bâtiment était géré au sein de la structure.

Ainsi, ce journal de la recherche nous a permis de relever de nombreux détails contextualisés susceptibles d'affecter notre recherche. Si son suivi a nécessité une certaine rigueur et régularité, nous avons aussi constamment essayé de distinguer les faits tels que nous les observions, de nos perceptions plus intuitives et subjectives. Le tableau ci-après donne un aperçu de notre journal de la recherche :

Date, lieu, participants	Contenu	Impressions
30/10/09 Clinique de Comité de Pilotage	Lancement du comité de pilotage. Compte-rendu. Les acteurs ont écouté, ils n'avaient pas de questions spécifiques. Ca a été plus vite que prévu, ils semblaient assez satisfaits de la présentation. X m'a interrogé sur mon parcours antérieur. Y a énoncé l'idée que ce qui serait difficile serait non pas de trouver une activité à implanter mais de choisir parmi une multitude	Ambiance assez décontractée alors que nous anticipions le lancement. W a fait une remarque intéressante concernant les manières de travailler des docteurs selon les différentes spécialités auxquelles ils appartiennent. Il règne comme une entente cordiale entre les différents participants. Les téléphones ont sonné plusieurs fois, ils semblent être engagés dans différentes activités. L'un d'entre eux paraît sur ses gardes et pose beaucoup de questions. Certains semblent plus spécialistes que d'autres des fonctionnements de cliniques, des services municipaux, du développement local.
12/11/09 clinique avec V	Je donne à lire une ébauche de proposition de mes missions. V me rappelle que dois l'envoyer aux membres du comité de pilotage pour que tous donnent leur avis et qu'ils aient également la preuve d'être intégrés autant que lui au projet. Je décris le colloque sur l'aménagement auquel j'ai participé et lui en synthétise les pistes intéressantes qui y ont été développées (foncier en tant qu'outil d'aménagement, projet transfrontalier, participation des acteurs, les projets de reconversion, le développement durable, les personnes âgées, les espaces partagés, etc. De son côté, V a rencontré un constructeur promoteur qui est à la tête de nombreux projets immobiliers localement dont un sur un site voisin de la clinique. Ils ont fait une proposition d'acquisition si le projet de reconversion ne menait à rien et ont précisé qu'ils peuvent également travailler en collaboration sur ce projet. En temps voulu, ils pourront être sollicités, pour l'instant V préfère que nous étudions les activités à envisager au regard des besoins réels et des tendances à venir.	Nous devons mobiliser les membres du comité de pilotage et valider les différentes actions systématiquement avec l'ensemble. Cela doit permettre de construire une vision commune et de porter collectivement le projet pour ensuite mieux le défendre. V s'intéresse à l'axe transfrontalier et aimerait connaître les possibilités en la matière sur le projet. Il semble que V souhaite sincèrement proposer des équipements ayant un ancrage fort sur le quartier et répondant à des besoins réels afin que ceci soient pérennes. V a une vision sur du long terme et qui se veut durable.

### 3.2.3- L'ANALYSE DE CONTENU

Nous considérons que ce type d'analyse est particulièrement adapté pour saisir les conditions que les acteurs considèrent eux-mêmes comme nécessaires pour s'impliquer au sein du projet.

L'analyse de contenu, comme le stipulent Blanchet et Gotman (2001, p. 92)<sup>463</sup>, a un « effet double : stabiliser le mode d'extraction du sens et produire des résultats répondant aux objectifs de la recherche (...). Les analyses de contenu qui étudient et comparent les sens des discours pour mettre à jour les systèmes de représentations véhiculés par ces discours ».

### 3.2.3.1- La grille d'analyse thématique

---

Nous avons souhaité dans un premier temps procéder à l'analyse thématique des données issues des entretiens, analyse qui constitue « une méthode permettant de dégager les thèmes présents dans un corpus » (Paillé, 1996)<sup>464</sup> d'entretiens. Dans ce cadre, l'analyse consiste à souligner la prééminence et l'approfondissement des thèmes évoqués par les différents acteurs. Ainsi, nous avons élaboré une grille d'analyse thématique qui nous a permis de confronter l'ensemble des discours sur trois grandes thématiques retenues. Il est important de préciser que nous avons obtenu ces données à partir des thématiques qui figuraient dans les différents guides d'entretien. A titre d'exemple, rappelons ci-dessous le type de grille d'analyse que nous avons construite pour analyser ces données :

**Grille d'analyse thématique**

**Thème 1: Vision du projet de reconversion**

- Les activités envisageables par les acteurs: besoins et perspectives
- Les acteurs identifiés comme pertinents à être impliqués
- Les avis concernant la vente ou la réhabilitation

**Thème 2: Modalités d'intégration du projet à son environnement**

**Thème 3: Modalités d'implication des acteurs**

A l'instar de ce qu'évoque Lartigue (2004, p. 265)<sup>465</sup> « nous avons tenté de guider le moins possible nos interlocuteurs pour qu'ils puissent orienter leur propos là où se situaient leurs préoccupations et appréhender leur propre hiérarchisation des niveaux d'implication ».

---

<sup>463</sup> *Op. cit.*, Blanchet, A., Gotman, A. p. 92.

<sup>464</sup> Paillé, P., (1996), « De l'analyse qualitative en général à l'analyse thématique en particulier ». Recherches Qualitatives Volume: 15, Publisher: Recherches qualitatives, pp. 179-196. Source : <http://www.mendeley.com/research/lanalyse-qualitative-en-gnral-et-lanalyse-thmatique-en-particulier/>

<sup>465</sup> Lartigue, V., (2004), « Construction de la satisfaction et expérience de séjour : entre marketing et organisation, application au cas de la thalassothérapie », Thèse en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3.

Ainsi, cela nous a amenée à sélectionner les thématiques porteuses de « concomitances » comme le propose Giglionne (1980)<sup>466</sup> dans le but de « *déterminer la structure du système représentationnel* », autrement dit, de voir comment les représentations sont utilisées dans les échanges et sur quoi elles semblent fondées, en nous basant sur ce que les « *personnes interviewées associent dans leur discours ou, à l'inverse, posent comme incompatible, au niveau du contenu* » (Ghiglione, 1980)<sup>467</sup>. C'est ainsi, en partant de ces concomitances, qu'il devient possible de dégager le système de référence des acteurs et de mieux saisir la nature de leur discours et les écarts qu'on peut constater. Nous avons ainsi relevé des thèmes comparables aux différents types d'entretiens (gérant, actionnaires, collectivités, maîtrise d'œuvre, promoteurs) car « *chaque thème est défini par une grille d'analyse élaborée empiriquement* » (Blanchet, Gotman, 2001, p. 95)<sup>468</sup>. Dans un deuxième temps, cela nous a permis d'effectuer une analyse transversale des thèmes comparables. En effet, nous avons cherché une cohérence thématique « *inter-entretiens (...). L'analyse thématique est donc cohérente avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations* » (Blanchet, Gotman, 2001, p. 98)<sup>469</sup>.

Nous avons choisi une analyse transversale car elle permet de relever « *les différentes formes sous lesquelles le même thème apparaît d'un sujet à l'autre (Ghiglione et Matalon, 1978)* » (Blanchet, Gotman, 2001, p. 98)<sup>470</sup>. En effet, nous avons considéré que ce type d'analyse pouvait nous permettre de comparer les points de vue, les discours sur les pratiques, tout en dévoilant ce qui diffère selon la position des acteurs.

La grille d'analyse devient ainsi un outil explicatif dans le but de produire des résultats, elle « *doit autant que possible être hiérarchisée en thèmes principaux et thèmes secondaires (spécifications), de façon à décomposer au maximum l'information* » (Blanchet, Gotman, 2001, p. 99)<sup>471</sup>.

C'est à partir de ces grilles thématiques que nous fondons notre analyse. Cela nous permet de révéler les données pertinentes et de les relier entre elles afin de saisir la complexité du phénomène d'implication des acteurs en regardant, notamment sur le terrain, comment apparaissent les conditions d'implication, telle que la construction de la cohérence, de la réciprocité et de l'appropriation par les acteurs.

---

<sup>466</sup> Giglionne, R., Beavois, J.-L., Chabrol, C., Trognon, A., (1980), Manuel d'Analyse de contenu. Paris, Armand Colin Editeur.

<sup>467</sup> *Ibid.*

<sup>468</sup> Blanchet, A., Gotman, A., (2001), L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Nathan Université. Sociologie 128. p. 95.

<sup>469</sup> *Op. cit.*, Blanchet, A., Gotman, A. p. 98.

<sup>470</sup> *Ibid.*

<sup>471</sup> *Op. cit.*, Blanchet, A., Gotman, A. p. 99.

### 3.2.3.2- Le codage des données

---

Comme nous l'avons expliqué précédemment nous avons cherché à respecter les principes de la « multiangulation ». Ainsi, pour compléter la grille d'analyse thématique qui s'appuie uniquement sur les entretiens réalisés, autrement dit sur les discours tenus par les acteurs, nous avons mis en place un protocole de codage dans le but de croiser l'ensemble des données recueillies (entretiens, observations, documents). L'élaboration du protocole de codage des données s'est ainsi faite progressivement en réalisant plusieurs temps de codage.

Nous avons consigné l'ensemble des données recueillies, à partir des fiches de synthèse des entretiens, des documents et des observations dans les tableaux suivants que nous avons élaborés en plusieurs temps.

Dans un premier temps, nous avons recherché l'intérêt qu'avaient les acteurs à s'impliquer dans le projet et avons tenté d'appréhender la manière qu'ils avaient de s'y impliquer concrètement. Cela nous a également conduite à envisager leurs « marges de manœuvre » et leurs « zones d'incertitude » (Crozier, Friedberg, 1977)<sup>472</sup>. Pour cela, nous avons régulièrement réalisé des analyses stratégiques d'acteurs (cf. annexe 4), dans la mesure où celles-ci évoluaient d'une rencontre à l'autre.

Nous avons inscrit les données relatives au déroulement et à l'identification des acteurs du projet de reconversion de la clinique Marguerite. Nous avons pour cela codé, selon les phases du projet, les acteurs qui intervenaient : « C » lorsqu'il s'agissait d'acteurs de la collectivité, « P » lorsqu'il s'agissait de propriétaires, « H » lorsqu'il s'agissait d'habitants, « U » lorsqu'il s'agissait d'usagers de la clinique, « MOE » lorsqu'il s'agissait de la maîtrise d'œuvre. L'ensemble des autres cases a été complété par le biais de mots-clés. Par exemple, pour l'acteur « C2 », nous avons inscrit dans la case fonction « directeur de service urbanisme » ; pour organisation nous inscrivions « mairie » ; pour rôle nous avons indiqué « mise en œuvre de la politique municipale urbaine » ; pour logique personnelle : nous inscrivions « attaché au quartier » ; pour logique professionnelle : « ascension hiérarchique » ; pour pouvoir : « conseiller auprès d'élus locaux ». S'agissant de la nature de l'implication, dans décisionnaire nous inscrivions « décision sur accord de permis de construire », dans expert : « réglementation et politiques urbaines ».

---

<sup>472</sup> *Ibid.*

Cette classification a été consignée dans le tableau suivant :

Phase projet	Date	Acteur	Fonction	Organisation	Rôle	Logique perso	Logique pro	Pouvoir/moyens d'action	Nature de l'implication	
									Décisionnaire	Expert
Phase de lancement										
Phase de programmation										

**Tableau 6 : L'analyse stratégique des acteurs.**

Dans un deuxième temps (cf. annexe 5), nous avons cherché à connaître les catégories d'acteurs impliqués dans le projet Marguerite et leur mode d'implication -à titre individuel et/ou collectif - et la manière dont cette implication était perceptible.

Pour cela, nous avons rappelé la source des données par laquelle nous obtenions l'information ainsi nous codions « E » pour entretien, « D » pour document et « O » pour observation. Ensuite, nous regroupions les différents acteurs par catégories en reprenant le mode de codage utilisé dans le tableau précédent.

Nous avons considéré que si l'implication d'un acteur était de nature « classique », à savoir que ce type d'acteur s'implique généralement à ce moment-là dans les projets, nous cochions la case « Classique ». Si nous considérions que l'implication de cet acteur correspondait à une démarche spécifique au projet Marguerite car plutôt inhabituelle dans les processus de conception de projet classique, nous cochions la case « Projet Marguerite ».

A ce sujet, rappelons que « *l'approche classique s'organise autour d'un rapport de type « décideur/exécutant » centré exclusivement autour de la Maîtrise d'Ouvrage et de la Maîtrise d'œuvre* ». Ainsi, le modèle de définition/résolution du problème est au cœur de l'approche classique alors que le modèle de « *définition et construction progressive et collective du problème* » (Martin, 1999)<sup>473</sup> est au cœur d'une approche que nous considérons plus novatrice.

Nous nous sommes ensuite intéressée au niveau d'implication des acteurs. Par exemple, nous avons établi que l'acteur « P2 » s'est impliqué à un niveau individuel dans la mesure où il participait à toutes les réunions du comité de pilotage, répondait aux mails, proposait des modifications aux documents envoyés et transmettait des documents. C'est pourquoi, nous codions la case implication individuelle par « ++ ». En constatant que ce même acteur prenait contact avec d'autres acteurs, qu'il en proposait de nouveaux qui lui semblait pertinent d'associer, nous considérions qu'il s'impliquait également à un niveau collectif, nous codions alors la case implication collective par

---

<sup>473</sup> *Op. cit.*, Martin, C.

« ++ ». Inversement, nous codions « -- » si un acteur ne répondait pas aux mails, ne transmettait pas de documents, ne prenait pas contact avec d'autres acteurs et n'en mentionnait pas de nouveaux.

Cette classification a été consignée dans le tableau suivant :

Phase projet	Date	Sources de données	Catégories d'acteurs	Type de projet		Implication	
				Classique	Projet Marguerite	Individuelle	Collective
Phase de lancement							
Phase de programmation							

**Tableau 7 : L'analyse des typologies et des niveaux d'implication.**

Dans un troisième tableau appelé « sociogramme » (cf. annexe 6), nous avons voulu voir comment se constitue le « système d'action concret », où se construisent les relations qui servent les intérêts de chaque acteur dans le système, selon la proposition de Crozier et Friedberg (1977)<sup>474</sup>. En effet, nous avons constaté précédemment que pour servir leurs intérêts, les acteurs construisent un système d'action concret composé à partir de relations formelles et informelles. De plus, nous considérons que la nature des relations construites est révélatrice des modalités selon lesquelles le projet est conduit. Comme le souligne Martin (2000, p. 60)<sup>475</sup> « *la résolution d'un problème passe par des rapports constants entre les acteurs concernés par la formulation/résolution du problème. Cela nécessite d'examiner la composante organisationnelle, c'est-à-dire le nombre et la nature des acteurs impliqués et leur mode de mise en relation* ».

Ce tableau nous a ainsi permis de mettre en lumière les relations qui se nouent entre les acteurs du projet et de qualifier la nature de ces relations, selon qu'elles se sont plutôt construites de manière formelle et/ou informelle. Pour cela, nous avons rassemblé les différents acteurs en reprenant le mode de codage déjà utilisé dans le premier tableau. Ensuite, nous avons inséré le symbole « + » lorsque par exemple nous constatons que le propriétaire « P1 » construisait une relation formelle/informelle avec le propriétaire « P2 » et « - » lorsque par exemple nous constatons que le propriétaire « P2 » ne construisait pas de relation formelle/informelle avec l'agent de collectivité « C1 » par exemple.

Cette classification a été consignée dans le tableau suivant :

---

<sup>474</sup> *Ibid.*

<sup>475</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 228.

Acteurs		P1	P2	P3	P4	AMO	C1
P1	Informel						
	Formel						
P2	Informel						
	Formel						
P3	Informel						
	Formel						
P4	Informel						
	Formel						
AMO	Informel						
	Formel						
C1	Informel						
	Formel						

**Tableau 8 : Les types de relations nouées entre acteurs.**

Dans un quatrième tableau, (cf. annexe 7) nous avons voulu appréhender ce que les acteurs se sont appropriés selon deux types d'appropriation. Autrement dit, nous avons cherché à percevoir le sens qu'ils donnent au projet tant de manière matérielle (Qu'utilisent-ils ? De quoi font-ils usage ?), qu'immatérielle (quelles idées, quelles représentations se font-ils du projet ?). Il s'agissait d'identifier ce qui a relevé d'une appropriation immatérielle (idées, scénarii, etc.) et de l'appropriation matérielle (documents, site, etc.) et le moment auquel ces processus d'appropriation ont été rendus visibles.

Pour cela, nous avons d'une part rappelé la source de données en reprenant le mode de codage utilisé dans le tableau 2. Ensuite, nous y avons intégré les différents acteurs en reprenant le mode de codage utilisé dans le tableau 1.

Lorsque nous considérons que le propriétaire « P1 » s'intéressait en novembre 2009 exclusivement à un scénario de réhabilitation, qu'il envisageait du logement dans ce scénario, nous considérons qu'il y avait là une appropriation immatérielle forte, nous complétons alors par le biais de mots-clés « scénar réhab » et « logt », pour l'idée associée, dans la case correspondante. Lorsque « P1 » par exemple mentionnait fréquemment une idée telle que la nécessité d'intégrer le projet dans son environnement, nous complétons le tableau par « intégr. envirt ». Lorsque « P1 » consultait le diagnostic, le modifiait, y faisait référence lors d'une réunion, nous considérons qu'il y avait là une forte appropriation matérielle du diagnostic ; nous codions alors « diag » dans la case correspondante.

Cette classification a été consignée dans le tableau suivant :

Phase projet	Date	Sources de données	Acteurs	Appropriation	
				Immatérielle	Matérielle
Phase de lancement					
Phase de programmation					

**Tableau 9 : L'analyse des types d'appropriation du projet.**

Enfin, dans un cinquième et dernier tableau (cf. annexe 8) nous avons voulu approcher l'existence d'un lien entre appropriation et implication. Il s'agissait de cerner la nature de ce lien en croisant les données relatives au degré d'appropriation des acteurs et celles relatives au degré de leur d'implication dans le projet.

Pour ce faire, dans un premier temps, nous avons défini pour chaque acteur et selon les différentes étapes du projet, leur degré d'implication dans le projet Marguerite. Pour ce faire, nous avons construit des indicateurs à partir des dimensions et actions suivantes :

- Participer aux réunions,
- Parler du projet à d'autres acteurs<sup>476</sup>,
- Travailler sur le projet avec les acteurs,
- Se rendre disponible et joignable,
- Faire des retours sur les documents transmis, les acteurs rencontrés,
- Apporter son expertise, ses compétences et ses connaissances.

Les acteurs n'ayant pratiqué aucune de ces activités ont été considérés comme non impliqués, nous codions alors « -- ». Inversement, ceux ayant pratiqué entre cinq et six activités ont été considérés comme très fortement impliqués dans le projet, nous codions alors « ++ ». Entre ces deux types d'implication, nous avons pu identifier des acteurs qui pratiquaient une seule de ces actions, nous les considérons alors faiblement impliqués et nous les codions « - ». Ceux qui pratiquaient deux de ces activités étaient considérés comme modérément impliqués, nous codions alors « -/+ » et ceux pour qui nous notions la pratique de trois à quatre de ces activités étaient considérés comme fortement impliqués, nous codions « + ».

Nous avons procédé de façon similaire pour mesurer le degré d'appropriation des acteurs pour lequel nous avons identifié les indicateurs suivants :

---

<sup>476</sup> Cf. Tableau 2 niveau d'implication collective et troisième tableau des relations nouées.

- S'appuyer sur une idée relative au projet, faire circuler des informations concernant le projet,
- Donner une direction et/ou réorienter le projet, proposer des modifications au projet,
- Donner une signification personnelle au projet,
- Mentionner des acteurs et des documents nécessaires à prendre en compte pour conduire le projet,
- Utiliser le projet, des éléments du projet, des documents à une fin personnelle et/ou collective.

Ainsi, les acteurs pour lesquels nous n'avons recueilli aucun élément relatif aux activités précitées, ont été considérés comme ne s'appropriant pas le projet Marguerite, nous codions alors leur appropriation par « -- ». Les acteurs pour lesquels nous constatons qu'une seule de ces actions était menée, étaient considérés comme s'appropriant faiblement le projet, nous codions « - ». Ceux pour lesquels nous constatons la pratique de deux de ces actions, étaient considérés comme s'appropriant modérément le projet, nous codions « -/+ ». Ceux qui en pratiquaient entre trois et quatre étaient considérés comme s'appropriant fortement le projet, nous codions « + ». Enfin, les acteurs qui pratiquaient cinq à six actions ou plus étaient considérés comme s'appropriant très fortement le projet nous codions « ++ ».

Cette classification a été consignée dans le tableau suivant :

<b>Dates Périodes</b>	<b>Acteurs</b>	<b>Degré d'appropriation</b>	<b>Degré d'implication</b>

**Tableau 10 : Les liens entre l'appropriation par les acteurs et leur implication dans le projet.**

De manière générale, à l'instar de Lartigue (2004, p. 259)<sup>477</sup>, nous considérons que les codes permettent « *d'extraire et d'organiser des données recueillies ou unités d'analyse par la catégorisation des différents segments, en fonction des objectifs de notre recherche* ».

Au final, nous considérons que l'analyse des données que nous avons proposée nous permet de dégager des points centraux qui relient les différents thèmes en établissant des liens notamment entre les pratiques, le plus souvent observées sur le terrain, le discours sur les pratiques (à partir des entretiens et d'échanges informels), les représentations que nous avons approchées à partir de l'analyse des pratiques observées, les positions des acteurs et les trajectoires prises dans leur processus d'implication.

---

<sup>477</sup> *Op. cit.*, Lartigue, V. p. 259.

## CHAPITRE 4 - LES PRECAUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

L'intérêt porté aux précautions méthodologiques permet de s'interroger et de s'assurer de la validité des résultats que les méthodologies de recherche produisent.

Toutefois, aborder les précautions méthodologiques ne doit pas se limiter à les réduire à leur aspect technique et uniquement en termes de validité des résultats. En effet, nous considérons que ces précautions renvoient au processus de recherche et doivent être appréhendées dans leur dimension relationnelle, autrement dit sociale.

C'est pourquoi, nous avons souhaité relier la question des précautions méthodologiques à celle plus générale et actuelle de la responsabilité sociale des chercheurs. Pour cela, il convient de préciser ce que l'on entend par responsabilité des chercheurs. Nous nous sommes pour cela appuyée sur la définition qu'en donne Ameisen (2005, p. 72)<sup>478</sup> « être responsable, c'est choisir librement, à partir de la meilleure information possible, mais sans jamais pouvoir être sûr de l'avenir, et en acceptant la possibilité d'avoir, plus tard, à réviser ce choix ». Ainsi, en tant que chercheur, la prise de responsabilité consiste en grande partie, selon notre point de vue, à s'intéresser au rôle de ce dernier à travers la recherche qu'il mène et aux choix qui lui incombent dans les différents liens qu'il noue. A ce titre, comme le soulignent Larrasquet, et al. (2008, p. 28)<sup>479</sup> « la question est de plus en plus concernée aujourd'hui par le débat sur la responsabilité sociale des chercheurs vis-à-vis des environnements dans lesquels ils interviennent. C'est en quelque sorte une autre manière de se poser la question du rôle du chercheur vis-à-vis de son terrain ».

Ce rôle est d'autant plus important que nous considérons, à l'instar de Larrasquet et al., (2008, p. 36)<sup>480</sup> que dans le cas de la recherche-action, le chercheur « perturbe le milieu auquel il s'intéresse, il est même explicitement là pour cela ! Et ceci d'autant plus qu'il intervient dans ce milieu avec une intention éthique, exprimée habituellement en termes de « responsabilité

---

<sup>478</sup> Ameisen, J.-C., (2005), Cahiers du Mouvement universel de la responsabilité scientifique, ISSN 0297-7664, N° 44, p. 64-86. p. 72.

<sup>479</sup> Larrasquet, J.-M., Claveranne, J.-P., Grellier, H., Ugarte, L., (2008), « Consultance, recherche et responsabilité sociale. Quelques réflexions éthiques, épistémologiques et méthodologiques ». Revue Internationale de Projectique, n°0. p. 28.

<sup>480</sup> *Op. cit.*, Larrasquet, J.-M., Claveranne, J.-P., Grellier, H., Ugarte, L. p. 36.

sociale », et qu'il va donc essayer d'influencer le fonctionnement de l'entreprise dans le sens qu'il estime souhaitable ». En effet, dans le cas qui est le nôtre, de recherche de type ingénierique et de recherche-action, le terrain doit être d'autant plus appréhendé avec cette conscience, autrement dit une « science avec conscience » selon l'heureuse expression de Morin (1990)<sup>481</sup>. Cela renvoie à la conscience du chercheur à l'égard de sa propre pratique au contact des terrains qu'il pénètre et qui n'est pas une donnée intrinsèque de toute activité de recherche. Comme l'estiment Larrasquet et al., (2008, p. 37)<sup>482</sup>, « La conscience n'est pas un ingrédient naturellement incorporé dans l'activité scientifique. Comme nous l'avons souligné, elle intervient fortement sur les façons de travailler, sur les positionnements et sur les résultats. Par conséquent, il faut la vouloir, et donc, il faut la gérer, du moins, il faut gérer l'environnement » et son propre rapport de chercheur à cet environnement.

Plus largement encore, nous considérons que les questions de responsabilité et de conscience sont à relier à celles d'éthique. Cela nous permet d'insister sur la méfiance que le chercheur doit avoir à l'égard de ses propres représentations, positionnements et intérêts. A cet égard Mirvis et Seashore (1982, p. 100)<sup>483</sup> considèrent qu'« être naïf sur des questions d'éthique c'est déjà manquer d'éthique ».

Le chercheur noue des liens divers avec son environnement ce qui nous amène à nous intéresser à la pluralité de ces liens, à leurs différences de niveaux et donc à traduire la complexité inhérente à toute activité de recherche. A cet égard Hlady Rispal (2002, p. 72)<sup>484</sup> considère que « les tensions en présence sont à la fois plurielles et complexes ».

Il convient d'approfondir ces liens et d'en relever les précautions qu'ils nous ont amenée à prendre dans l'environnement de la recherche qui a été menée. Nous avons retenu trois liens avec lesquels le chercheur doit composer, à l'instar de ce que détermine Mucchielli (1996)<sup>485</sup> « Il s'agit du lien entre le chercheur et sa recherche, du lien entre le chercheur et les participants à la recherche et du lien entre le chercheur et ses données de recherche ».

Si le premier point nous amène à considérer le lien global que le chercheur entretient avec sa recherche, le deuxième point permet de rentrer dans le détail du lien qu'il noue avec les

---

<sup>481</sup> Morin, E., (1990), Science avec conscience. Ed. Seuil, Point Sciences. Poche.

<sup>482</sup> *Op. cit.*, Larrasquet, J.-M., Claveranne, J.-P., Grellier, H., Ugarte, L. p. 37.

<sup>483</sup> Mirvis, P.-H., Seashore, S.-E., (1982), Creating ethical relationships in organizational research. In J. E. Sieber (Ed.), The ethics of social research: Vol. 1. Surveys and experiments (pp. 79-104). New York: Oxford University Press.

<sup>484</sup> *Op. cit.*, Hlady Rispal, M. p. 72.

<sup>485</sup> Mucchielli, A., (ss la dir.), (2009), Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines, (dans la section Ethique en recherche qualitative), Armand Colin.

participants à sa recherche que nous avons considérés comme les parties prenantes. Enfin, le troisième point permet de se pencher sur le lien que le chercheur noue avec l'ensemble des matériaux qu'il recueille au sein du terrain de sa recherche.

Nous nous proposons donc à présent d'approfondir les principes selon lesquels le chercheur noue des liens avec les différents « objets » intervenant dans sa recherche et les précautions qu'il met en œuvre pour le faire.

## **4.1- LE LIEN ENTRE LE CHERCHEUR ET LA RECHERCHE**

---

La gestion du lien entre le chercheur et la recherche se pose avec d'autant plus d'acuité dans le cadre d'une recherche-action, car le chercheur se retrouve partie prenante de la recherche qu'il mène. Son intervention se dote d'une visée transformative à l'égard de l'objet qu'il étudie à la manière de ce que proposent Maturana et Varela (1994)<sup>486</sup> à travers leur approche consistant à « *comprendre le monde en le changeant* ». Ainsi, l'ancrage du chercheur dans le terrain est fort. Tellement fort que le chercheur doit avoir systématiquement à l'esprit les biais liés à cette implication. Il ne s'agit pas, en fait, de les neutraliser, si tant est que cela soit possible mais, plutôt, de faire preuve de réflexivité à l'égard de son propre positionnement, quitte à s'analyser lui-même en tant que personne dotée d'une subjectivité et éventuellement membre, à part entière, de l'organisation étudiée. Cela pousse le chercheur à se questionner sans cesse sur lui-même, sur son propre rôle et son propre intérêt dans la recherche-action car, comme le rappelle Mucchielli (2009)<sup>487</sup>, « *les caractéristiques personnelles, sociologiques, politiques du chercheur sont susceptibles de colorer l'information recueillie, analysée, interprétée. Parce que dans la recherche qualitative le chercheur s'utilise comme instrument de recherche et comme filtre, il est important que celui-ci connaisse et fasse connaître ses biais face à la recherche. Le problème éthique provient du fait que souvent le chercheur tait les intérêts personnels, professionnels, financiers qui l'animent* ».

Nous considérons que la capacité à la réflexivité que cela suppose est rendue possible en partie grâce aux impressions et aux avis personnels notés quotidiennement dans un journal de recherche. En effet, le journal devient ainsi un véritable outil d'analyse, car il permet de constater les évolutions que le chercheur a traversées tout au long de la recherche. D'une certaine manière, le

---

<sup>486</sup> Maturana H., Varela, F., (1994), *L'arbre de la connaissance*, Paris, Addison-Wesley France.

<sup>487</sup> *Ibid.*

journal lui offre l'opportunité de s'analyser lui-même dans l'apprentissage qu'il a fait avec et sur sa recherche.

La prise de distance nécessaire dans une recherche-action a été rendue possible par ce que Corcuff (2011)<sup>488</sup> a nommé une « distanciation compréhensive », qu'il considère comme « *un retour réflexif du chercheur sur ses implications et sur leurs effets sur le cours de la recherche* ». Ce type d'approche a pour avantage de favoriser une distanciation, sans toutefois tomber dans les travers de l'illusion de neutralité ou d'objectivation, qui évacueraient, selon notre point de vue, toute la richesse de données de nature qualitative.

Si l'ancrage fort du chercheur est porteur de biais importants, il permet toutefois de nuancer des phénomènes qui ne se donneraient pas à voir sans une implication forte sur le terrain. En effet, nous considérons que ces phénomènes sont perceptibles essentiellement à travers les détails saisis aux côtés des acteurs et des approches compréhensives adoptées à leur égard. Cela suppose de gagner la confiance des acteurs, ce qui prend du temps.

Notons enfin les deux principaux risques mentionnés par Miles et Huberman (2005, p. 479)<sup>489</sup> : les effets que le chercheur a sur le site étudié et ceux relatifs aux effets que le site étudié a sur le chercheur lui-même. C'est en effet sur ces deux principaux risques que l'attention du chercheur doit porter tout au long de la recherche.

## **4.2- LE LIEN ENTRE LE CHERCHEUR ET LES PARTICIPANTS A LA RECHERCHE**

---

Nous nous proposons à présent d'approfondir le lien entre le chercheur et les participants à la recherche, autrement dit ceux que nous avons nommés, conformément à une approche selon les principes de la responsabilité sociale, les parties prenantes de la recherche.

Tous les participants à la recherche doivent bénéficier d'une égalité de traitement en s'appuyant sur une « distanciation compréhensive », autrement dit, il s'agit moins d'adopter le point de vue des acteurs que de comprendre les raisons et les positionnements qui les amènent à penser ce qu'ils pensent. Pour mettre en œuvre une telle démarche, car le chercheur comme n'importe qui

---

<sup>488</sup> Corcuff, P., « Le savant et le politique », *Sociologies* [En ligne], Expériences de recherche, Régimes d'explication en sociologie, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 27 juillet 2012. URL : <http://sociologies.revues.org/3533>.

<sup>489</sup> Miles, M., Huberman, A.- M., (2005), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition. Méthodes en sciences humaines. De Boeck Université. p. 479.

construit des affinités spontanées avec des acteurs plutôt que d'autres, il faut éviter l'inégalité de traitement qui en découlerait. Pour cela, il convient que le chercheur s'appuie sur des principes organisés autour de valeurs motrices. A l'instar de Mucchielli (2009)<sup>490</sup>, il s'agit de « *formuler un code éthique en recherche (qui) implique l'identification des valeurs et des principes d'action qui vont guider le chercheur. Les valeurs souvent retrouvées à la base des codes d'éthique sont celles du respect et du bienfait de la personne, du consentement éclairé, de l'évaluation des avantages et des risques pour les participants, du choix juste et éclairé des participants et de la confidentialité des données recueillies* ».

Il est également nécessaire d'avoir conscience de l'influence du chercheur qui biaise, par sa présence et les situations qu'il provoque, les discours et comportements des acteurs et favorise ainsi une situation « artificielle ». Ce type de situation ne correspond pas au fonctionnement habituel, mais plutôt à la « bonne » image que souhaitent donner les participants, selon l'idée qu'ils se font, de ce qu'en attend le chercheur.

Un des biais importants, sur lequel nous avons particulièrement travaillé, concerne le consentement non-informé. En effet, compte-tenu de sa double casquette de chercheur-intervenant, le chercheur peut être tenté de ne pas dévoiler sa casquette d'intervenant, en tant que partie prenante dans le cadre de la recherche qu'il mène, afin d'éviter des stratégies de contournement de la part des acteurs rencontrés. Cette question s'est très vite posée à nous sur le terrain, dès qu'il a été question de rencontrer les participants à la recherche. Il a été décidé qu'il n'était pas envisageable de tromper les répondants à propos de la double nature de l'enquête (un projet et une recherche). Cela nous a permis d'obtenir un consentement éclairé autrement dit des accords de la part des acteurs, en toute connaissance de cause.

Un autre biais que nous avons tenté d'éviter est le fait de ne pas être influencée par les visions qu'ont les acteurs sur un sujet donné. Pour cela, nous avons multiplié les points de vue, notamment à travers un intérêt particulier porté à des profils d'acteurs hétérogènes voire parfois atypiques et à des discours contrastés. Cela nous a permis de relever les thèmes communs apparaissant et surtout les différentes manières qu'avaient les acteurs de les manipuler, compte-tenu de leur intérêt et des positions qu'ils occupaient.

Nous nous sommes également attachée à éviter au maximum de considérer des points de vue de certains acteurs plus pertinents que d'autres. Ainsi, le fait de rechercher les raisons des différences entre les discours des acteurs favorise la construction d'une vision omnisciente du chercheur à

---

<sup>490</sup> *Ibid.*

l'égard de l'objet étudié, cela à condition, toutefois, que tous les acteurs s'expriment dans le même climat de confiance et de liberté d'expression. Cela permet d'une part, une approche compréhensive de tous, et d'autre part, cela favorise la construction de la distance nécessaire pour éviter de faire, au maximum, le jeu de certains acteurs au détriment des autres.

Par ailleurs, les choix éthiques, à l'égard des participants, qui nous ont guidée tout au long de la recherche, rejoignent trois principes fondamentaux suggérés par House (1990)<sup>491</sup> : le respect mutuel, l'absence de coercition et de manipulation, et le soutien apporté à des valeurs et des principes démocratiques. Ceux-ci ont avant tout pour intérêt de constituer des principes relationnels qui doivent systématiquement être interrogés par le chercheur. Il s'agit pour ce dernier, de se soucier de la relation qu'il entretient avec un acteur interviewé et/ou observé par exemple, en ayant conscience de la dimension sociale de la relation d'échange car, comme le considère Bourdieu (1993, p. 1391)<sup>492</sup> « toute relation sociale exerce des effets sur les résultats obtenus ».

### **4.3- LE LIEN ENTRE LE CHERCHEUR ET LES DONNEES DE RECHERCHE**

---

En dernier lieu, nous souhaitons présenter la nature du lien entre le chercheur et les données de sa recherche. Dans le chapitre précédent, nous avons eu l'occasion de présenter la démarche méthodologique qui a été la nôtre, notamment au regard de la collecte des données de la recherche. Le recueil et le traitement des données supposent, selon notre point de vue, une prise de risques sur deux aspects majeurs :

- La pertinence des données recueillies
- La pertinence de l'utilisation qui est faite des données

En effet, les données recueillies peuvent être pertinentes mais, compte-tenu de leur multiplication au fil de la recherche, il peut devenir difficile pour le chercheur de les traiter. Celui-ci se retrouve à devoir réduire et synthétiser un corpus de données devant représenter la pertinence de l'ensemble des données qu'il a en sa possession. A ce titre, Mucchielli (1996)<sup>493</sup> explique bien

---

<sup>491</sup> House, E.-R., (1990), *An ethic of qualitative field studies*. In E. G. Guba (Ed.), *The paradigm dialog* (pp. 158-164). Newbury Park, CA: Sage.

<sup>492</sup> Bourdieu, P., (1993), *La misère du monde*, Paris, le Seuil. p. 1391.

<sup>493</sup> *Ibid.*

cette difficulté « *écrire la recherche implique des décisions d'ordre idéologique, esthétique et éthique. Quoi dire, quel sens donner au matériel, comment le dire ? Définir les choix et prendre des décisions à partir de critères que le chercheur définit selon ses principes et valeurs* ».

Ainsi, les principes et les valeurs sur lesquels nous avons défini nos critères de sélection de données, nous ont amenée à prendre des précautions spécifiques sur deux aspects :

- Traduire les données sans trahir les acteurs qui les ont exprimées

Pour favoriser ce principe nous nous sommes notamment appuyée sur les fiches des synthèses qui ont été systématiquement restituées aux acteurs rencontrés. En effet, nous avons accordé une importance particulière à ces restitutions qui peuvent paraître à première vue anodines mais qui, selon nous, permettent également de donner une réciprocité à l'échange dont nous parlions précédemment. Il s'agit ainsi de ne pas seulement « prendre » aux acteurs, comme le souligne Punch (1986)<sup>494</sup> parlant des chercheurs « qui prennent et qui s'en vont ». Cela permet également aux participants de rectifier des informations qui auraient été mal comprises par le chercheur ou d'apporter des informations nouvelles qui permettent une meilleure appréhension de l'objet étudié.

Outre le fait de favoriser une réciprocité dans l'échange avec les interlocuteurs, cela permet également de ne pas « empoisonner le puits » (Miles et Huberman, 2005, p. 528)<sup>495</sup>, autrement dit, d'avoir conscience du probable passage de futur chercheur sur le terrain. Cela doit amener le chercheur à être vigilant quant au fait de ne pas « miner » le terrain d'étude, par des attitudes qui rompent toute confiance et favoriseraient une défiance future à l'égard de lui-même et des futurs chercheurs.

- Assurer la confidentialité

Nous avons systématiquement rendu anonymes les acteurs rencontrés et les structures à partir desquelles les données de recherche ont été recueillies. Bien que des accords nous aient été donnés pour mentionner certaines structures, compte-tenu de l'obligation de maintenir la confidentialité des autres, nous avons fait le choix de rendre l'ensemble anonyme. Cela nous a permis de ne pas tomber dans les travers d'une confidentialité « *souvent promise - parfois de*

---

<sup>494</sup> Punch, M., (1986), *The politics and ethics of fieldwork: Muddy boots and grubby hands* (Qualitative Research Methods Series, n°3). Beverly Hills, CA: Sage.

<sup>495</sup> *Op. cit.*, Miles, M., Huberman, A.- M. p. 528.

*façon très superficielle lors des accords liminaires avec les répondants* », comme le rappellent Miles et Huberman (2005, p. 528)<sup>496</sup>.

---

<sup>496</sup> *Ibid.*

## **CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE**

Notre immersion forte sur le terrain et l'appui sur l'étude de cas nous ont permis d'appréhender en profondeur notre terrain. Nous avons également développé et adapté des outils pour répondre à la diversité des données à recueillir et pour prétendre mener à bien cette recherche.

Le projet de reconversion architecturale Marguerite, qui a constitué notre terrain de recherche, s'inscrit dans un contexte beaucoup plus large que nous avons situé à différentes échelles qui nous ont permis d'appréhender les influences auxquelles le projet Marguerite est susceptible d'être sensible.

Nous avons également souhaité présenté le contexte plus précis et singulier de notre intervention au sein du projet Marguerite au regard de la demande d'accompagnement qui portait sur le projet de reconversion de la clinique Marguerite avec pour objectif un projet architectural.

Nous avons ensuite exposé notre démarche méthodologique pour laquelle nous avons fait le choix d'adopter le principe de « multiangulation » nécessaire à la validité scientifique de ce travail qualitatif.

Enfin, nous avons exposé les précautions méthodologiques qui paraissent essentielles à respecter au regard des caractéristiques de ce travail et plus largement au regard du rôle du chercheur vis-à-vis de la recherche, des participants à la recherche et des données de recherche.

Dans la troisième partie de ce travail vont à présent être exposés et développés les principaux résultats et analyses de ce travail à l'égard, plus particulièrement, de l'implication des acteurs. De ce travail d'analyse des résultats, émergent des préconisations pour une approche transversale de l'accompagnement qui favorise les conditions d'implication des acteurs dans le projet de reconversion architecturale.

## Partie 3 - MIEUX ACCOMPAGNER : DU TERRAIN AUX PRÉCONISATIONS

---

*« Si je devais écrire un livre pour communiquer ce que je pense déjà, avant d'avoir commencé à écrire, je n'aurais jamais le courage de l'entreprendre. Je ne l'écris que parce que je ne sais pas encore exactement quoi penser de cette chose que je voudrais tant penser. (...) Je suis un expérimentateur en ce sens que j'écris pour me changer moi-même et ne plus penser la même chose qu'auparavant ».*

Michel Foucault, Dits et écrits

## INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE

Comme nous avons pu le dire et l'approfondir dans la partie précédente, notre recherche-action se nourrit du processus d'accompagnement de la démarche d'assistance à la maîtrise d'ouvrage expérimentée au sein du projet de reconversion architecturale Marguerite. Nous nous sommes en effet appuyée sur les matériaux fournis par cette démarche pour accompagner les propriétaires de la SCI Marguerite dans leur réflexion sur le projet de reconversion architectural.

L'objectif de cette troisième partie, intitulée *Mieux accompagner : Du terrain aux préconisations*, est de proposer des modalités d'accompagnement qui favorisent l'implication des acteurs dans le projet.

Dans un premier chapitre, *L'analyse des résultats – L'évolution de l'implication des acteurs*, nous présenterons de manière détaillée les résultats de nos analyses issues du recueil de données réalisé durant le déroulement du projet et auprès des acteurs intervenants. Nous y exposerons une analyse de l'évolution de l'implication des acteurs, telle que nous l'avons relevée.

Dans un deuxième chapitre, *L'impact des modalités d'accompagnement dans l'évolution de l'implication des acteurs*, nous portons un regard sur notre accompagnement et envisageons les actions qui ont pu contribuer à faire évoluer l'implication des acteurs dans le projet de reconversion architecturale Marguerite.

Dans un troisième chapitre intitulé *Des préconisations pour une approche transversale de l'accompagnement*, nous envisageons l'évolution de l'implication des acteurs sous l'angle de l'apprentissage organisationnel et considérons l'accompagnateur comme le vecteur de cet apprentissage à travers les compétences qu'il développe. Ce retour à la théorie confronté à notre fort ancrage sur le terrain nous amène à envisager et à formuler des préconisations plus générales en matière d'accompagnement qui prennent en compte les conditions d'implication des acteurs dans un projet.

## CHAPITRE 1 - L'ANALYSE DES RÉSULTATS – L'ÉVOLUTION DE L'IMPLICATION DES ACTEURS

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre analyse réalisée à partir des principes de la « multiangulation ». Nous allons ainsi exposer les résultats de notre analyse relative à l'évolution de l'implication des acteurs dans le projet Marguerite et à ses principales caractéristiques.

Rappelons tout d'abord que nous avons, à travers une revue de la littérature (cf. partie 1, chapitre 4, 4.1), défini l'implication en tant que construction humaine, composée de dimensions affectives, instrumentales et normatives qui traduisent l'action d'un acteur à l'égard de plusieurs objets d'implication qui vont des valeurs associées, aux activités, à la profession, au projet et/ou encore à l'environnement immédiat du projet.

Il convient par ailleurs de rappeler la distinction que nous faisons de l'appropriation. Nous la considérons, toujours suite à la revue de la littérature (cf. partie 1, chapitre 4.3), comme une condition à l'implication supposée la renforcer. L'appropriation a été définie dans une double dimension, en tant que processus et résultat. Elle est plus généralement envisagée comme la construction de sens que fait un acteur à l'égard d'un objet/processus qu'il intériorise et, par et pour lequel, il construit des représentations. L'appropriation suppose ainsi un changement de l'objet/processus.

Les résultats, relatifs à l'analyse de l'évolution de l'implication, s'appuient sur les deux premières phases du projet Marguerite, qui sont, rappelons-le, la phase de lancement (d'octobre 2009 à décembre 2009) et la phase de programmation (de janvier 2010 à juin 2012) que nous avons distinguée en trois périodes<sup>497</sup>. Ils ont été élaborés à partir des discours, des observations et des documents recueillis durant ces deux phases. Notons que ces résultats sont présentés sous forme de tableau consigné en **Annexes 4, 5, 6, 7 et 8**.

Les résultats ainsi recueillis nous ont amenée à analyser l'évolution de l'implication des acteurs sous six angles différents :

---

<sup>497</sup> La période 1 : elle se déroule de janvier 2010 à décembre 2010.

La période 2 : elle se déroule de janvier 2011 à février 2012.

La période 3 : elle se déroule de mars 2012 à juin 2012.

- L'évolution de l'intérêt des acteurs à partir de l'analyse stratégique que nous avons faite.
- La nature de leur implication, autrement dit si leur implication est faite en tant que décideur et/ou expert.
- Les relations nouées entre les acteurs, autrement dit si leur implication se fait au côté d'autres acteurs selon des relations formelles et/ou informelles.
- Les types d'appropriation des acteurs, autrement dit, s'il s'agit d'appropriation matérielle et/ou immatérielle.
- Les degrés d'appropriation et d'implication nous ont amenée à mesurer les intensités de ces deux phénomènes.
- Le croisement entre les degrés d'appropriation et les degrés d'implication nous ont enfin permis de saisir la nature de ces phénomènes.

Compte-tenu des résultats obtenus à des moments différents du projet et à partir de ces différentes dimensions, nous proposons de présenter ici les points marquants de l'analyse de ces résultats. Nous considérons ces points marquants au nombre de six. Tous nous semblent traduire un changement dans le processus d'implication des acteurs. Ainsi, ces six points d'évolution de l'implication des acteurs sont les suivants :

- La tendance générale des acteurs à s'impliquer plus fortement au fur et à mesure de l'avancée du projet
- Les acteurs s'impliquent par des moyens et pour des fins différentes
- L'évolution non-linéaire de l'implication des acteurs
- Les acteurs impliqués dans le projet Marguerite sont plus nombreux que dans les projets de conception classique.
- L'implication des acteurs mène à la recherche d'une convergence d'intérêts
- La nature consubstantielle du lien entre l'appropriation par les acteurs et leur implication dans le projet Marguerite

Nous nous proposons à présent d'approfondir ces six points d'évolutions.

## **1.1- LA TENDANCE GENERALE DES ACTEURS A S'IMPLIQUER PLUS FORTEMENT DANS LE PROJET AU FUR ET A MESURE DE L'AVANCEE DU PROJET**

---

L'un de nos premiers résultats met en évidence une tendance générale des acteurs à s'impliquer plus fortement entre la phase de lancement et celle de la programmation du projet.

Cette dernière voit leur implication se renforcer, comme c'est le cas au fur et à mesure de l'avancée du projet.

Plus précisément, nous constatons que la catégorie d'acteurs qui s'implique dès la phase de lancement, certes à un degré modéré est celle constituée par les quatre actionnaires membres du comité de pilotage de la SCI Marguerite. Cette implication des propriétaires atteint ensuite un niveau supérieur lors de la phase de programmation du projet.

Quant aux groupes d'acteurs de la collectivité et de la maîtrise d'œuvre, nous ne constatons pas d'implication de leur part en phase de lancement mais par contre une forte implication en phase de programmation.

Nous nous proposons maintenant de reprendre ces résultats de façon plus approfondie.

### 1.1.1- L'IMPLICATION PLUS FORTE DES PROPRIÉTAIRES

---

L'implication des propriétaires de la SCI Marguerite a évolué progressivement au cours des deux phases du projet.

En effet, en amont de la phase de lancement en juin 2009, lors d'une assemblée générale des actionnaires, les soixante actionnaires de la SCI ont décidé à 75% de lancer l'étude du projet de reconversion de la clinique Marguerite.

Lors de la phase de lancement, en octobre 2009, quatre actionnaires dont le gérant se sont plus fortement impliqués au sein du comité de pilotage créé pour l'occasion. Cela nous a amené à suivre plus précisément l'évolution de leur implication.

Ainsi, il nous a été donné à voir, lors de la phase de programmation en janvier 2010, les relations que ces acteurs ont identifiées au sein de leur propre réseau et vers lesquelles ils ont orienté le projet<sup>498</sup>.

Nous avons considéré cela comme un facteur d'intensification de l'implication des propriétaires puisque la mobilisation de leur réseau, selon nous, conduit à passer d'une implication considérée comme modérée à une implication plus forte.

Notons également que lors de la phase de programmation, courant 2010<sup>499</sup>, trois des quatre propriétaires membres du comité de pilotage ont participé à des réunions de travail hors du comité

---

<sup>498</sup> Comme l'illustre le tableau des relations nouées entre acteurs dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 codage des données.

<sup>499</sup> Lors de la première période de la phase de programmation.

de pilotage, preuve d'une implication dépassant le cadre formel du comité de pilotage que nous avons traduite en tant qu'implication plus informelle.

Si au départ, nous avons considéré leur implication en tant que décideur, notamment à travers le rôle que ces quatre propriétaires jouent au sein du comité de pilotage<sup>500</sup>, nous avons, au fil de la phase de programmation, reconnu leur implication en tant qu'experts sur différents domaines, notamment à travers les relations qu'ils ont nouées ainsi que leur participation à d'autres types de réunions.

Nous citerons l'exemple du propriétaire « P3 » qui s'est particulièrement impliqué lors de l'étude d'un scénario de réhabilitation visant l'implantation d'activités sportives et médico-sociales. En effet, cet acteur dispose d'une expertise dans ces deux domaines notamment du fait de ses appartenances associatives et professionnelles au sein de différents organismes des secteurs précités.

Durant les comités de pilotage également, il nous a été donné à voir une tendance chez ces propriétaires à s'appropriier plus fortement les documents produits dans le cadre du projet. A ce sujet, nous donnerons l'exemple de l'élaboration du diagnostic partagé du site Marguerite qui a suscité des remarques et des critiques<sup>501</sup> qui ont amené à orienter le projet et à faire émerger une prise de décision en faveur d'une expertise technico-financière du projet.

Compte-tenu également de la présence systématique sur une période de trois ans de ces quatre propriétaires aux réunions de comité de pilotage tous les deux mois, nous avons relevé la nature pérenne de leur implication et même un renforcement de leur implication au fur et à mesure de l'avancement du projet.

### 1.1.2- L'IMPLICATION PLUS FORTE DE LA COLLECTIVITÉ

---

L'implication des acteurs du groupe de la collectivité a été particulièrement progressive et, de ce fait, a revêtu différentes formes. En effet, lors de la phase de programmation<sup>502</sup>, nous avons rencontré une trentaine d'acteurs des collectivités. Leur implication a été de nature experte, à travers la formulation de suggestions issues de leur domaine d'expertise. Dans ce cadre, ces

---

<sup>500</sup> Comme le montre le tableau d'analyse stratégique des acteurs dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 codage des données.

<sup>501</sup> Comme nous le montre le tableau d'analyse des types d'appropriation dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 codage des données.

<sup>502</sup> Durant plus précisément la première période relative au diagnostic courant 2010.

acteurs se sont impliqués à un niveau collectif en procédant à l'identification de nouveaux acteurs<sup>503</sup> vers lesquels ils nous ont dirigée. Nous donnerons l'exemple d'un responsable des services municipaux qui nous a orientée, concernant la thématique de l'habitat, vers un responsable du pôle habitat des services de la communauté d'agglomération.

Nous avons relevé une implication modérée de leur part dont les raisons tiennent notamment à l'organisation hiérarchisée de leur structure d'appartenance. En effet, les acteurs rencontrés étant des responsables techniques, ils n'étaient pas décideurs au sens politique du terme et n'avaient donc *a priori* pas le pouvoir de s'impliquer plus fortement.

A ce propos, notons que sur les différents acteurs rencontrés cinq d'entre eux, en tant que responsables de services, ont adressé une note à leur supérieur (élu) pour rendre compte des échanges qu'ils avaient eus au sujet du projet de reconversion Marguerite. En informant ainsi leur hiérarchie et en sollicitant des réunions avec les responsables des services concernés l'implication plus particulière de deux acteurs du groupe de la collectivité du service de l'urbanisme s'est vue renforcée. Qui plus est, l'organisation de deux réunions qui ont permis d'associer deux élus, deux responsables de services et deux propriétaires de la SCI Marguerite en décembre 2010, nous a amenée à constater le glissement d'une implication modérée et de nature exclusivement experte vers une implication plus forte de nature plus décisionnaire (plus politique). Notons que cette implication s'est progressivement accentuée. L'analyse des résultats, nous a d'ailleurs permis de considérer le rôle majeur de deux événements marquants dans ce renforcement de l'implication que nous nous proposons à présent de développer.

#### 1.1.2.1- Une nouvelle configuration d'acteur

---

L'accompagnement du groupe des propriétaires par des membres du groupe de maîtrise d'œuvre, en l'occurrence des constructeur-promoteurs, a immédiatement changé la donne concernant le rôle joué par la collectivité sur le projet Marguerite. En effet, nous avons constaté une appropriation matérielle plus forte de cette dernière. Nous donnerons notamment l'exemple de l'intérêt que les acteurs de la collectivité ont porté lors d'une réunion en juillet 2011<sup>504</sup> à la programmation envisagée sur le projet à travers les plans de masse, les tableaux des surfaces et de la programmation (types et nombres de logements) et les aménagements qu'ils suggéraient d'y implanter.

---

<sup>503</sup> Comme le montre le tableau d'analyse des typologies et des niveaux d'implication dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 codage des données.

<sup>504</sup> En phase de programmation, sur la deuxième période.

Ce type de réunion nous a également donné à voir une appropriation immatérielle qui s'est progressivement dessinée non pas sur le projet lui-même mais sur le quartier qui l'entoure et ses abords immédiats (voirie et espaces verts). A ce titre, nous retiendrons l'exemple du futur tracé de voirie (non formalisé) que les acteurs de la collectivité ont transmis à l'architecte ainsi que les propos tenus à l'égard d'une réflexion d'ensemble sur ce périmètre. Précisons, que le futur tracé a permis de prendre connaissance d'un droit de préemption qui s'exercerait sur une partie du site Marguerite, autrement dit d'une appropriation matérielle du foncier à l'usage d'un élargissement de la voirie.

Notons également que l'implication de la collectivité a pris une forme collective plus forte pour ce qui relève des aspects techniques du projet. Nous donnerons notamment l'exemple du responsable des services de l'urbanisme qui nous a invitée, en juillet 2011, à prendre contact avec des responsables de la communauté d'agglomération sur la gestion de l'eau et des déchets ainsi qu'avec un responsable des études techniques municipales concernant le projet d'une implantation d'une chaufferie collective sur le quartier.

Cette accumulation d'objets appropriés et le changement ainsi constaté dans le degré d'implication nous a amenée à considérer qu'une implication très forte de la collectivité était en train de se dessiner. Cela traduit, selon nous, une recherche de positionnement de la collectivité à l'égard du projet Marguerite car la production de documents tels que le futur tracé laisse augurer une réflexion politique plus large émergeant à l'égard du projet Marguerite.

#### 1.1.2.2- Le fort intérêt porté à un scénario de vente

---

Un autre événement marquant a été la décision prise par les propriétaires d'étudier la faisabilité d'un scénario de vente, en mars 2012<sup>505</sup>. La collectivité s'est révélée, à cette occasion, plus impliquée que précédemment. Nous donnerons à ce titre l'exemple du responsable des services de l'urbanisme qui a invité certains constructeurs-promoteurs à se rapprocher des propriétaires de la SCI. Ainsi, les résultats obtenus nous ont permis de constater que si, dans un premier temps, une appropriation plus forte du projet s'était amorcée au niveau de la collectivité, elle semblait à présent prendre peu à peu une forme plus concrète. Nous citerons pour cela l'exemple des acteurs de la collectivité qui donnent des orientations à certains programmes élaborés par les constructeurs. C'est ainsi que l'un des constructeurs-promoteurs a exposé de nombreux éléments relatifs à la programmation, en avril 2012, prenant la forme d'une réflexion paysagère spécifique

---

<sup>505</sup> En phase de programmation, sur la troisième période.

prévoyant la conception d'une « coulée verte », qu'il semble avoir envisagée en tenant compte des nouvelles réglementations urbaines, contrairement à d'autres opérateurs.

Notons également, l'exemple d'un accroissement des informations qui circulent dans l'espace public (elles étaient absentes jusque-là) concernant l'aménagement futur du quartier. En effet, le projet Marguerite est abordé lors d'une réunion publique, en mars 2012, dans le cadre d'une réflexion plus concrète menée sur l'ensemble du quartier, comme nous le montrons à travers l'extrait suivant : « *Des réflexions sont en cours sur le site de la clinique Marguerite pour évaluer le nombre de logements potentiels envisageable. Cette étude sera engagée au printemps 2012* »<sup>506</sup>.

A travers le discours des constructeurs et des liens que certains d'entre eux ont noués avec la collectivité, nous avons pris connaissance d'une modification à venir du Plan Local d'Urbanisme (PLU) qui explique également, selon nous, également les raisons d'une réflexion plus globale prévue au printemps 2012, citée précédemment.

L'ensemble de ces résultats nous a amenée à voir une implication publique et politique plus forte (en tant que décideur)<sup>507</sup> qui traduit un volontarisme émergeant de la collectivité à l'égard du projet Marguerite. Plus largement, nous avons considéré que face aux évolutions du projet Marguerite, la collectivité développe progressivement une stratégie d'aménagement à l'échelle du quartier pour laquelle elle définit (printemps, été, hiver 2012) les contraintes et les caractéristiques qui impacteront le projet Marguerite notamment.

### 1.1.3- L'IMPLICATION PLUS FORTE DU GROUPE DES MAÎTRES D'ŒUVRE

---

Le renforcement de l'implication des constructeurs-promoteurs est d'autant plus central qu'il a permis de révéler plusieurs dynamiques qui nous ont amenée à considérer l'implication de ce groupe d'acteurs comme incontournable. En effet, son arrivée dans le déroulement du projet, en janvier 2011<sup>508</sup>, semble avoir une forte influence sur la nature de l'implication des autres acteurs, notamment de la collectivité, comme l'avons indiqué précédemment. Mais précisons tout d'abord

---

<sup>506</sup> Extrait de la présentation du 15 mars 2012 lors de la réunion publique du Quartier organisée par la municipalité.

<sup>507</sup> Comme le montre le tableau d'analyse des types d'appropriation immatérielle « environnement », « réaménagement du quartier » et matérielle « réunion publique », « étude urbaine » et par « du sol » par l'exercice du droit de préemption. Dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

<sup>508</sup> Lors de la phase de programmation, durant la deuxième période.

l'évolution de l'implication du groupe de constructeurs-promoteurs. En décembre 2010<sup>509</sup>, la nécessité d'étudier la faisabilité technique et financière d'un scénario de réhabilitation s'est peu à peu imposée.

Ainsi, en janvier 2011, sur trois constructeurs-promoteurs rencontrés, un seul (« Moe2 ») a accepté d'accompagner les propriétaires de la SCI pour mener une étude de ce type. Fortement impliqué en tant qu'expert, comme le montre le protocole d'étude qu'il s'est engagé à mener notamment (de juin 2011 à février 2012), ce maître d'œuvre s'est également impliqué à un niveau collectif en acceptant de participer à un groupe de travail composé du gérant, de l'architecte initial de la clinique et de l'assistante à maîtrise d'ouvrage, qui se tenait à minima une fois par mois, durant cette même période. Ce constructeur a également adopté une posture spécifique à l'égard de la collectivité à laquelle il a souhaité présenter au fur et à mesure de leur élaboration les programmes afin d'obtenir des validations en amont du projet.

A ce titre, nous citerons l'exemple d'une réunion organisée en juillet 2011 avec les services municipaux de l'urbanisme afin de les consulter sur le programme retenu. Ce constructeur-promoteur s'est également fortement approprié le scénario de réhabilitation<sup>510</sup> pour lequel il a préconisé des modifications, des adaptations et effectué la traduction technique et financière selon les contraintes qui étaient identifiées au fil des échanges tant avec la SCI, qu'avec l'architecte et la collectivité. A ce titre, nous retiendrons également l'exemple de l'ensemble des documents<sup>511</sup> produits et consultés sur la période allant de juin 2011 à février 2012.

De manière plus générale, nous avons considéré que cette posture adoptée par cet unique acteur de la construction, jouant le jeu du travail collectif pour l'étude du scénario de réhabilitation, a participé là aussi d'une stratégie pour se positionner sur la future opération du projet Marguerite.

En février 2012, compte-tenu notamment des résultats insatisfaisants donnés par l'étude de la faisabilité du scénario de réhabilitation, les propriétaires de la SCI ont décidé d'étudier un scénario de vente. Pour cela, ils ont sollicité, en mars 2012, l'expertise de différents constructeurs-promoteurs afin que ces derniers formulent des propositions d'achat du site Marguerite. Nous avons remarqué que l'implication des constructeurs-promoteurs, en mars 2012, a été plus forte que lors de la consultation d'expertise technique en janvier 2011 puisque sur les six constructeurs

---

<sup>509</sup> Lors de la phase de programmation, durant la première période notamment à partir du diagnostic effectué concernant les caractéristiques du site Marguerite, les besoins et les opportunités et menaces identifiées.

<sup>510</sup> Comme le montre le tableau d'analyse des types d'appropriations, avec l'appropriation de l'idée selon laquelle les bâtiments sont en bon état, BBC-able (isolement par l'extérieur), à son intérêt porté à la composition de la SCI. Egalement selon une appropriation matérielle à travers les plans de masses, les tableaux de surfaces du site, le plan local d'urbanisme, le cadastre, le plan local de l'habitat, etc. Dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 codage des données.

<sup>511</sup> Tableaux de surface, tableaux d'analyse de répartition des activités, plans de masse, plan des espaces verts, documents d'urbanisme, etc.

sollicités tous ont accepté d'établir des estimations. Ainsi, en mai 2012, ces acteurs ont formulé des propositions selon les critères établis par les propriétaires.

De manière plus générale et au vue des résultats relatifs à la tendance générale de ces acteurs à s'impliquer plus fortement au fur et à mesure du projet, nous avons considéré que cette évolution traduisait une forme d'apprentissage du projet Marguerite à travers l'expérimentation que font les acteurs de ce qu'il leur est possible d'envisager. Nous considérons ainsi que cet apprentissage a constitué le facteur majeur qui a conduit les différents acteurs à construire des stratégies voire pour certains d'entre eux à en changer et ainsi à s'impliquer de plus en plus fortement dans le projet.

En effet, les résultats de notre analyse stratégique des acteurs mettent en évidence que les stratégies développées à l'égard du projet ont elles aussi peu à peu bougé<sup>512</sup>.

Des acteurs au départ peu impliqués dans le projet, tels que les acteurs de la collectivité et les acteurs de la maîtrise d'œuvre, semblent élargir leur réflexion à l'égard du projet de reconversion Marguerite, comme en témoigne notamment la trajectoire poursuivie par la collectivité que nous avons mis en lumière.

Enfin, ce parcours évolutif des acteurs traduit plus largement encore un changement profond des représentations des acteurs à l'égard du projet. En effet, l'identification progressive du projet Marguerite en tant qu'opportunité à saisir pour différents acteurs (par laquelle ils peuvent agir à partir de leur ressource respective : réglementaire, économique et défendre leur intérêt), donne peu à peu un contenu et une direction (un sens) à ce projet qui apparaît ainsi de moins en moins abstrait et nébuleux (compte-tenu de la réduction des possibles et donc, de fait, des marges de manœuvre).

Outre, la tendance générale des acteurs à s'impliquer plus fortement, nous voyons se dessiner des distinctions entre ces derniers. En effet, si tous semblent s'impliquer plus fortement au fur et à mesure du projet, nous avons toutefois constaté, qu'ils ne le font ni avec les mêmes moyens ni pour les mêmes raisons. Nous allons donc à présent exposer les disparités que nous avons identifiées entre les acteurs impliqués dans le projet Marguerite.

---

<sup>512</sup> Comme nous le montre le tableau d'analyse stratégique des acteurs dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 codage des données.

## 1.2- LES ACTEURS S'IMPLIQUENT PAR DES MOYENS ET POUR DES FINS DIFFERENTS

---

L'analyse des résultats nous a amenée à nuancer le renforcement de l'implication des acteurs. En effet, si une certaine uniformité dans les formes d'implication de ces acteurs apparaît dans un premier temps, un deuxième résultat nous montre qu'il n'en est rien puisqu'il souligne l'importance des disparités tant dans les moyens mobilisés par les acteurs que dans les fins qu'ils semblent viser à travers leur implication dans le projet Marguerite. Nous allons donc à présent approfondir ce résultat.

Nous allons dans un premier temps exposer les manières qu'ont les acteurs de s'impliquer pour ensuite présenter les disparités d'ordre plus général en matière de finalités à donner au projet. Ces deux dimensions seront sous-tendues par des manières différentes de concevoir le projet.

### 1.2.1- DES MOYENS DIFFÉRENTS POUR S'IMPLIQUER DANS LE PROJET MARGUERITE

---

Les résultats nous ont amenée à constater que les positions occupées par chacune des catégories d'acteurs leur confèrent des ressources et des moyens très divers<sup>513</sup>. De surcroît, les résultats font apparaître des disparités entre acteurs appartenant à un même groupe.

#### 1.2.1.1- Les disparités entre les propriétaires de la SCI

---

Comme nous l'avons vu précédemment, si l'implication de quatre propriétaires s'est renforcée, il convient de rappeler que la SCI compte au total soixante actionnaires. Ainsi, une des premières disparités en matière d'implication se situe au sein même de cette entité. Nous avons, pour illustrer cela, distingué trois catégories d'actionnaires qui sont : les actionnaires membres du comité de pilotage, les actionnaires participant aux assemblées et les actionnaires distancés, comme nous le présentons ci-après :

---

<sup>513</sup> Comme le montre le tableau d'analyse stratégique des acteurs dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 codage des données.

### ◆ Les actionnaires impliqués dans le comité de pilotage

Ces acteurs se distinguent des autres actionnaires de la SCI par leur implication volontaire au sein du comité de pilotage. Les résultats nous ont également permis de noter que cette implication s'est faite de manière pérenne, puisqu'ils ont systématiquement, durant trois ans, assisté à toutes les réunions de comité de pilotage. Toutefois, les résultats obtenus nous ont également permis d'établir des distinctions entre eux, s'expliquant notamment par leurs appartenances individuelles qui leur confèrent des expertises variées. En effet, ces actionnaires sont impliqués dans divers secteurs politiques, associatifs et professionnels variés. Citons l'exemple d'un actionnaire<sup>514</sup> dont l'activité professionnelle appartient au secteur économique spécialisé dans la santé. Ses activités socio-professionnelles (associatives) sont également reliées au secteur sportif.

L'ensemble de ces actionnaires dispose ainsi d'appartenances multiples aux secteurs social, politique, culturel et économique local.

Nous pouvons également citer à ce titre, l'exemple de l'extrait suivant tiré des propos du gérant : *« Ce qui me paraît intéressant chez chacun de ces gens, c'est qu'ils sont tous impliqués dans le fonctionnement de la clinique, de la SCI et du fonctionnement local, soit dans les associations sportives, soit dans l'implication au niveau politique de la Mairie, soit dans des réseaux professionnels, etc. »*, ou encore, du même acteur, *« le comité de pilotage permet que les propriétaires (qui le souhaitent) soient acteurs de ce projet. Nous sommes donc là pour permettre la décision éclairée »*.

### ◆ Les actionnaires impliqués dans les assemblées

Sur les soixante actionnaires de la SCI, les résultats nous ont permis de comptabiliser en moyenne une trentaine d'actionnaires présents aux assemblées générales. Nous avons considéré leur implication dans le projet Marguerite faible dans la mesure où ils n'ont pas exprimé le souhait d'intégrer le comité de pilotage et ont semblé satisfaits d'être informés et de bénéficier de restitution deux fois par an concernant les avancées du projet. A ce titre, nous citerons l'extrait tiré des propos du gérant : *« L'assemblée est une instance où le gérant et les actionnaires se rassemblent deux fois par an et durant laquelle ils décident des orientations financières à partir d'un vote à main levée »*, ou encore *« c'est eux et uniquement eux qui prendront les décisions »*.

---

<sup>514</sup> Cet actionnaire a été codé P3 dans le tableau d'analyse des données, dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

### ◆ Les actionnaires impliqués à distance

Nous avons considéré ces actionnaires très faiblement impliqués dans la mesure où ils sont absents des assemblées et sont pratiquement invisibles en matière d'implication sur le projet Marguerite.

#### 1.2.1.2- Les disparités entre les acteurs de la collectivité

---

Nous avons considéré que l'implication des acteurs de la collectivité se caractérise essentiellement par le fait que deux d'entre eux se sont plus fortement impliqués dans le projet alors que nous en avons rencontré une trentaine notamment durant la phase programmation<sup>515</sup> pour l'élaboration du diagnostic. Ainsi, ces deux acteurs se sont particulièrement distingués du fait d'une plus forte implication. Il convient toutefois de préciser les raisons que nous avons trouvées à cette distinction.

Selon nous, la distinction en matière d'implication entre les acteurs de la collectivité traduit notamment l'importance de certains services municipaux par rapport à d'autres. Nous donnerons à cet égard l'exemple du service de l'urbanisme, auquel appartiennent les deux acteurs concernés. En effet, les résultats nous ont permis d'identifier le pouvoir que leur confère le fait de diriger ce service. Du fait des compétences qu'ils y développent : cela leur permet d'orienter les projets urbains et architecturaux, tels que le projet Marguerite. Plus précisément, nous citerons l'exemple des responsables du service d'urbanisme qui préconisent sur le projet Marguerite la programmation de logements, alors que d'autres acteurs appartenant aux services de la vie sociale et de l'éducation ou encore de la culture préconisent des équipements socio-culturels. Néanmoins, compte-tenu du poids (politique) plus fort du service de l'urbanisme, du fait qu'il représente le service responsable de la délivrance des permis de construire et donc de l'aménagement de la ville, nous considérons qu'il détient un pouvoir susceptible d'influencer la programmation du projet Marguerite.

Dans un deuxième temps, les résultats nous ont également permis de noter un autre niveau de distinction en matière d'implication des acteurs.

En effet, nous avons noté que durant la phase de programmation et plus précisément lors de l'élaboration du diagnostic, les acteurs se sont impliqués exclusivement en tant qu'experts : nous avons ainsi pu observer que leur appropriation s'est faite à partir de leurs connaissances issues de terrain et des besoins qu'ils y identifiaient. Les compétences qu'ils ont mobilisées ont été

---

<sup>515</sup> Durant la première période relative à l'élaboration du diagnostic.

essentiellement techniques, ce qui fondait fortement leur intérêt à s'impliquer dans la conception du projet.

A ce titre, nous illustrerons la variété de leurs expertises à partir de deux exemples.

L'exemple des techniciens du service jeunesse et petite enfance qui ont identifié au vue de l'implantation de logements sur le quartier, la nécessité d'envisager l'implantation d'équipements sportifs et socio-culturels à destination des jeunes notamment.

L'exemple encore des techniciens des espaces publics qui ont accordé un intérêt exclusif aux accès du site, à la voirie et au mode de circulation sur le projet et à ses abords.

Si ces différents domaines d'expertise sont tous nécessaires pour concevoir le projet Marguerite, nous avons noté la difficulté de rassembler ces différents experts au sein d'un seul et même groupe de travail, permettant une appréhension systématique du problème. Cela peut notamment s'expliquer par le cloisonnement administratif préexistant en interne dans une municipalité. Ainsi, les résultats nous montrent que la réflexion n'a pu être véritablement menée qu'avec les deux acteurs du service d'urbanisme. Ils se sont ainsi d'autant plus distingués que ce sont les seuls, du groupe de la collectivité, à s'être impliqués en tant que décideurs sur le projet. Cela nous a confortée dans l'idée que le service d'urbanisme occupe une place centrale également au sein de la municipalité, disposant d'un pouvoir politique fort. En effet, dans le cadre du projet, il nous semble que l'urbanisme doit être considéré comme un outil stratégique qui permet de rendre compte de la politique municipale, puisqu'il donne une visibilité concrète des projets en cours aux habitants. Cela explique en partie le niveau de pouvoir qui lui correspond ainsi que le contrôle fort dont il fait l'objet, compte-tenu de son exposition et des enjeux couverts en termes de réponses aux besoins locaux, de choix et de communication politiques.

#### 1.2.1.3- Les disparités au sein de la maîtrise d'œuvre dans les moyens mis en œuvre pour s'impliquer dans le projet

---

Dans un premier temps, il convient d'exposer la grande disparité des acteurs impliqués dans la maîtrise d'œuvre. Nous citerons l'exemple de l'architecte, des bureaux d'études techniques et de sécurité, des experts juridico-financier, des constructeurs, des entreprises du BTP<sup>516</sup>. Ainsi, l'ensemble de ces acteurs se sont impliqués dans le projet Marguerite en tant qu'experts mais de

---

<sup>516</sup> Bâtiment et travaux publics.

manière très variée. Au vu des résultats, nous avons rassemblé ces acteurs en trois principales catégories d'expertises<sup>517</sup> :

- Experts juridico-financiers

Nous avons relevé que les experts juridico-financiers s'impliquent à travers l'utilisation de leurs compétences relatives au montage de sociétés, à l'actionnariat, au droit des sociétés et fiscal, aux marchés financiers, aux outils d'investissement bancaire, à la comptabilité, etc.<sup>518</sup>. Il s'agit par exemple de l'avocat d'affaire de la SCI et de l'expert-comptable de la SCI.

- Experts technico-financiers

D'après notre observation, les experts technico-financier s'impliquent à travers l'utilisation de leurs compétences relatives au marché foncier et immobilier, à la construction, à l'économie de la construction, à la réglementation technique et urbaine, à la programmation et à la commercialisation immobilière. Il s'agit notamment des constructeur-promoteurs et des démolisseurs.

- Experts technico-architecturaux

Nous avons relevé que les experts technico-architecturaux s'impliquent par le biais de leurs compétences en matière d'architecture et de réglementation technique. Ils s'intéressent ainsi aux surfaces, aux caractéristiques du terrain, au nombre de stationnements, aux fondations, etc. Il s'agit de l'architecte, des bureaux d'études techniques, des bureaux d'hygiène et sécurité, des entreprises du BTP, des géomètres, etc.

Dans un deuxième temps, il convient de présenter les distinctions plus précises que les résultats nous ont donné à voir en matière d'implication des acteurs de la maîtrise d'œuvre. Durant la phase de programmation en mars 2011<sup>519</sup>, nous avons constaté une distinction en matière d'implication des constructeurs-promoteurs. En effet, sur les trois constructeurs-promoteurs consultés un seul a accepté de mener une étude de faisabilité portant sur le scénario de réhabilitation. Ainsi, il a mis en place des moyens financiers, humains et techniques conséquents lors de la phase de programmation, de juin 2011 à février 2012.

Dans un troisième temps, durant la troisième période de la phase de programmation, en mars 2012, six constructeurs-promoteurs se sont impliqués de différentes manières.

---

<sup>517</sup> Comme le montre également le tableau d'analyse stratégique des acteurs dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 codage des données.

<sup>518</sup> Comme nous le montre le tableau d'analyse des types d'appropriation dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

<sup>519</sup> Lors de la deuxième période de cette phase.

Deux d'entre eux se sont ainsi distingués par une implication plus importante. En effet, ils ont notamment noué une relation avec les propriétaires et effectué une visite du site Marguerite. Ils se sont appropriés plus fortement le site et son environnement, se sont procurés des informations et des documents techniques et ont su se positionner en tant que « relais » et traducteurs des recommandations obtenues aux côtés de la collectivité auprès des propriétaires de la SCI, entre mars et avril 2012.

Outres ces disparités en matière de moyens mis en œuvre pour s'impliquer sur le projet Marguerite, les résultats nous ont également permis d'identifier différentes logiques d'action poursuivies par les acteurs impliqués dans le projet Marguerite. Ces logiques d'actions nous ont donné à voir différents enjeux et finalités donnés au projet Marguerite.

Nous nous proposons donc d'exposer ces logiques d'action et les enjeux qui les sous-tendent.

### 1.2.2- DES FINALITÉS DIFFÉRENTES À DONNER AU PROJET

---

A partir des résultats obtenus, nous avons constaté que les acteurs s'approprient tous le projet mais lui donnent des visées différentes. Pour cela, ils poursuivent différentes logiques d'actions. Nous allons donc à présent exposer la répartition des acteurs suivant ces différentes logiques.

Selon nous, un facteur a particulièrement favorisé la progression de l'implication des propriétaires. Il s'agit de l'intérêt porté aux différents scénarii envisageables. Nous avons ainsi distingué des logiques d'action différentes selon les scénarii dans lesquels les acteurs s'impliquent.

Autre fait majeur relevé, l'implication des membres de la SCI, de la collectivité et de la maîtrise d'œuvre ne vise pas les mêmes enjeux et finalités à l'égard du projet Marguerite. Nous nous proposons donc à présent d'approfondir ces résultats.

#### 1.2.2.1- Logique patrimoniale

---

La logique patrimoniale a été poursuivie d'octobre 2009 à février 2012. Durant cette période elle a rassemblé l'ensemble des acteurs. Toutefois, nous y avons relevé des disparités dans les degrés d'implication de ces acteurs. Deux actionnaires sur les quatre membres du comité de pilotage se sont fortement impliqués dans cette logique patrimoniale.

C'est le cas du gérant qui s'est très fortement impliqué dans le scénario de réhabilitation afin de poursuivre une logique patrimoniale et ce pour deux raisons principales à notre sens : D'une part, du fait du rapport social et familial qu'il entretient avec la clinique Marguerite. En effet, la

clinique représente pour lui un héritage transmis par son père. Nous traduisons la logique patrimoniale qu'il poursuit comme sa volonté de pérenniser et de valoriser cet héritage patrimonial qui traduit également un fort attachement affectif. D'autre part, son implication dans ce scénario s'explique également par sa volonté de poursuivre le fonctionnement de l'exploitation de l'établissement sous forme de SCI, tel qu'il se fait actuellement (un propriétaire percevant un loyer d'un exploitant-locataire), avec la garantie d'un apport financier conséquent et régulier. Cela traduit selon nous également une vision à moyen/long terme du gérant.

De même, pouvons-nous citer un extrait de l'entretien mené avec l'actionnaire « P2 » fortement impliqué dans cette logique : « *Nous voudrions lui trouver une destinée parce que certains d'entre nous, nous y sommes attachés. L'option de vouloir lui trouver une destinée, c'est satisfaisant intellectuellement et puis c'est vrai que dans nos esprits, je suis sûr qu'on envisage des choses qui peuvent être valorisantes sur ce projet* ».

Outre, les motivations qui poussent les deux actionnaires à s'impliquer dans une logique d'action patrimoniale, leur intérêt nous semble également s'accompagner d'une manière spécifique de concevoir le projet Marguerite. A ce titre, nous donnerons l'exemple du gérant qui s'intéresse au développement culturel local<sup>520</sup> ce qui l'amène à envisager l'implantation d'un équipement culturel<sup>521</sup> sur le projet Marguerite. Notons également, que pour l'autre actionnaire, marqué par ses appartenances socio-professionnelles et son investissement dans le domaine du sport, c'est l'implantation d'un équipement sportif qui est envisagée. Pour cela, il a notamment favorisé les échanges avec les acteurs de la collectivité compétents sur ce secteur au plan départemental.

Au sein de la maîtrise d'œuvre, nous avons également distingué le constructeur-promoteur qui a mené l'étude de faisabilité d'un scénario de réhabilitation et qui s'est de ce fait impliqués plus fortement que les autres dans la logique patrimoniale. Notons à ce titre l'estimation programmatique et financière qu'il a transmis en février 2012 aux propriétaires de la SCI. Nous citerons également l'implication forte de l'architecte de la clinique Marguerite qui a notamment été missionné par ce constructeur-promoteur et qui s'est fortement investi dans le scénario de réhabilitation notamment à travers ses compétences et connaissances techniques à l'égard du site existant.

---

<sup>520</sup> Comme nous le montre le tableau d'analyse stratégique des acteurs dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

<sup>521</sup> Comme nous le montre le codage dans le tableau d'analyse des types d'appropriation avec « Réhab », « équip.Sociocult » dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

Au sein du groupe de la collectivité, il est à constater que les acteurs dans leur ensemble ne se sont que très faiblement impliqués dans la logique patrimoniale, nous en cernerons les raisons plus loin.

En effet, pour illustrer cette remarque nous soulignerons la faiblesse des informations et des échanges durant l'étude de faisabilité du scénario de réhabilitation. Les informations ont été difficiles à obtenir et les acteurs parfois très difficilement joignables, notamment en novembre 2011 lors d'un retour attendu, comme convenu durant une réunion, à l'égard du nombre de logements à envisager sur le programme.

Nous avons considéré au vu des résultats que la logique patrimoniale poursuit deux objectifs : la pérennisation de l'édifice et le développement en son sein d'une activité qui contribue au développement des équipements de proximité.

Nous allons à présent nous intéresser aux acteurs impliqués dans une logique de cession-acquisition et préciser ce que leur positionnement sous-tend comme finalité à donner au projet de reconversion Marguerite.

#### 1.2.2.2- Logique de cession – acquisition

---

Bien qu'elle ait fait très clairement son apparition en mars 2012, les résultats nous ont amené à considérer que cette logique est présente dans l'esprit d'une certaine majorité d'actionnaires depuis le lancement du projet Marguerite. Nous avons pu observer cela notamment à travers les tensions générées par le lancement des études relatives au scénario de réhabilitation, en février 2011. Nous citerons à ce sujet, l'exemple de l'assemblée générale qui s'est déroulée en avril 2011, durant laquelle plusieurs actionnaires ont fait la demande d'étudier également le scénario de vente (logique de cession). Toutefois, il a été décidé par le gérant que l'élaboration d'estimations de ce type trop en amont ne permettant pas de parvenir à des estimations suffisamment réalistes (compte-tenu des fluctuations du marché et de la fiabilité des estimations dans le temps), cette étude serait repoussée.

L'implication d'un grand nombre d'acteurs dans ce scénario s'explique pour différentes raisons que nous nous proposons d'exposer.

##### ◆ **Pour les propriétaires-actionnaires**

Au vu des résultats obtenus, il nous a semblé que cette logique de cession est celles que les actionnaires préconisent dans leur grande majorité dans la mesure où ils sont, ou ont été, liés à la clinique de par leur activité professionnelle. En effet, les propriétaires étaient impliqués dans la SCI en partie pour se rendre maître de leur outil de travail. Dans la mesure où l'activité médicale

est vouée à la délocalisation et qu'un nombre non négligeable des propriétaires n'est plus véritablement en activité dans ce secteur (une autre partie des actionnaires est composée d'héritiers de parts, ce qui les met selon nous à distance du projet) leur implication sur un projet ayant un usage différent, perd d'une certaine manière sa raison d'être. A cela s'ajoute également, pour la plupart des actionnaires, la volonté de récupérer la plus-value que peut leur apporter la cession de leur bien immobilier, ce qui les positionne dans la quête d'une rentabilité immédiate de court terme, plutôt que sur un réinvestissement et une rentabilité à long terme, inhérente à la logique patrimoniale. Nous citerons à titre d'exemple l'actionnaire membre du comité de pilotage qui s'est particulièrement investi dans les échanges menés avec les opérateurs de la construction. Il admet très clairement rechercher exclusivement la rentabilité financière et donc la cession du bien à l'opérateur le plus offrant. Dans ce cadre-là, il se disait être le porte-parole d'une grande partie des actionnaires qui souhaitent se retirer de la SCI et récupérer ainsi leur dû.

#### **◆ Pour la collectivité**

Les deux acteurs les plus fortement impliqués dans le projet le sont d'autant plus qu'ils se montrent particulièrement favorables à un scénario de cession dans la mesure où la prise en main du projet par un constructeur-promoteur leur offre l'opportunité de réaménager la zone concernée et notamment de développer l'offre de logement dans un marché local particulièrement tendu. En effet, leur intérêt majeur réside dans le fait que cet espace pourrait d'une certaine manière contribuer à un renouvellement de l'offre de logement et à donner lieu à un réaménagement du quartier. Nous citerons notamment, l'exemple d'un acteur de la collectivité qui considère qu'un tel projet ne peut être supporté par la SCI dans sa composition actuelle et qu'il est nécessaire pour cela d'envisager un projet attrayant et sous la maîtrise d'un opérateur professionnel qui mènera une réflexion d'ensemble sur le site. D'où également la réflexion amorcée par les services de l'urbanisme pour repenser un nouveau plan local (PLU) à l'échelle de cet îlot notamment.

#### **◆ Pour les maîtres d'œuvre**

Plus spécifiquement, les constructeurs-promoteurs sont tous (six au total) favorables à un scénario de vente dans la mesure où ils recherchent l'acquisition d'espace foncier afin de développer leur activité. Ainsi, dans le cas d'une acquisition du bien, le scénario qu'ils semblent préconiser, en accord avec la collectivité, s'oriente vers une solution de démolition-reconstruction. En effet, cette orientation leur permet de construire des résidences neuves dans un espace entièrement repensé, en respectant les nouvelles réglementations (paysagères, urbaines, environnementales) et s'insérant dans le futur plan local d'urbanisme (PLU).

Notons également, que l'un des acteurs concernés se distingue de l'ensemble des acteurs et catégories dans la mesure où nous avons considéré, au vu des résultats qu'il s'implique à la fois en tant que propriétaire (décideur) et en tant qu'expert usager (activité médicale) mais indifféremment dans l'une ou l'autre des deux logiques que nous venons d'exposer. En effet, quel que soit le scénario retenu, cet acteur se positionne en fait avant tout en tant qu'usager (actuel et futur), puisqu'il souhaite maintenir son activité médicale au sein du site Marguerite afin de garder sa zone de chalandise et sa visibilité auprès de ses patients.

Ainsi, ces résultats nous laissent penser que s'il existe un renforcement général de l'implication des acteurs tout au long du projet celui-ci s'avère être le fruit d'une grande mixité de moyens mis en œuvre et de finalités diverses à l'égard du projet Marguerite. A cela va maintenant venir s'ajouter le fait que l'implication des acteurs ne suit pas une évolution linéaire. Nous allons donc à présent exposer ce résultat.

### **1.3- L'EVOLUTION NON-LINEAIRE DE L'IMPLICATION DES ACTEURS**

---

Au regard des résultats obtenus, nous avons relevé, au fur et à mesure du déroulement du projet, une évolution non-linéaire de l'implication des acteurs, compte-tenu notamment des objectifs visés aux différentes périodes de la phase de programmation. Autrement dit, des acteurs fortement impliqués dans le projet à une période donnée se sont montrés moins impliqués à d'autres périodes. A l'inverse, des acteurs faiblement impliqués, voir même absents à certaines périodes du projet, se retrouvent impliqués à d'autres périodes. En effet, nous avons noté que cette variabilité des degrés d'implication était conditionnée par les périodes du déroulement du projet et les objectifs qui se rattachaient à chacun d'elles.

**Durant la période 1 :** Elle correspond à la phase de lancement du projet et va d'octobre 2009 à décembre 2009. L'objectif a été de lancer le projet de reconversion Marguerite. Ce lancement s'est caractérisé par la constitution du comité de pilotage. Cela nous a amené à prendre connaissance de la volonté des personnes concernées de s'impliquer dans le projet de la SCI et plus particulièrement celle des quatre propriétaires au sein du comité de pilotage. Ainsi, durant cette période les seuls acteurs impliqués ont été le gérant et les trois actionnaires membres du comité de pilotage, tous propriétaires.

**Durant la période 2 :** Elle correspond à la première période de la phase de programmation du projet, elle se déroule de janvier 2010 à décembre 2010. L'objectif a été de mener un diagnostic

afin d'analyser la situation et d'étudier le contexte dans lequel se situe le projet Marguerite. Cela a eu pour intérêt de permettre l'identification d'opportunités et de menaces sur le projet. Ainsi, lors de cette période outre l'implication des membres du comité de pilotage une cinquantaine d'acteurs locaux (collectivités, institutionnels, organismes professionnels, habitants) ont été consultés au sujet du projet. Les acteurs impliqués durant cette phase ont été à la fois les propriétaires (membres du comité de pilotage mais également les propriétaires participant aux assemblées de la SCI), les acteurs du groupe des collectivités, institutions, groupes professionnels et habitants. Nous citerons ainsi l'implication, sous forme de consultation de cet ensemble d'acteurs qui a permis d'ouvrir la réflexion que les propriétaires mènent sur le projet. Toutefois, durant les périodes 3 et 4, il n'apparaît pas nécessaire de mobiliser tous ces acteurs, certains sont ainsi considérés comme plus légitimes que d'autres compte-tenu de la tournure que prend le projet Marguerite. Une prédominance des collectivités, des institutionnels et des propriétaires est à noter durant cette période 2.

**Durant la période 3 :** Elle correspond à la deuxième période de la phase de programmation et se déroule de janvier 2011 à février 2012. L'objectif a été de poursuivre la démarche entamée par le diagnostic en menant une étude de faisabilité technique et financière du scénario de réhabilitation. Pour cela, les acteurs impliqués durant cette période ont été : les propriétaires (membres du comité de pilotage et membres de l'assemblée), l'architecte, deux acteurs de la maîtrise d'œuvre et deux acteurs de la collectivité.

Nous donnerons ici l'exemple de deux acteurs de la maîtrise d'œuvre particulièrement impliqués durant cette période et cela très fortement, alors que durant la période 4, leur implication est amenée à se modifier compte-tenu du changement de scénario étudié et de la configuration des acteurs en présence. Une prédominance de la Maîtrise d'œuvre et des propriétaires durant cette période 3 est à noter.

**Durant la Période 4 :** Elle correspond à la troisième période de la phase de programmation et se déroule de mars 2012 à juin 2012. L'objectif a été d'étudier le scénario de vente compte-tenu des résultats qu'a donnés l'étude de faisabilité relative au scénario de réhabilitation. Pour cela, les acteurs impliqués durant cette période ont été : les propriétaires, six acteurs de la maîtrise d'œuvre et deux acteurs de la collectivité.

Comme nous venons de le voir, chaque période est marquée par des objectifs et des entrées dans le projet pour des motifs différents. Cela entraîne la nécessité, pour chaque période, d'impliquer différents types d'acteurs selon le scénario et/ou l'activité étudié et l'objectif poursuivi.

Afin de comprendre la dimension non linéaire de l'implication des acteurs nous citerons l'exemple de l'un des actionnaires qui s'implique très fortement dès l'instant que le scénario de vente est étudié durant la quatrième période. En effet, nous constatons qu'il devient porteur de ce scénario à travers les échanges qu'il coordonne entre les différents opérateurs, alors qu'il était modérément impliqué durant la période 3.

Ainsi, à l'instar de Valette-Florence (1989)<sup>522</sup> nous avons considéré que l'implication des acteurs dans le projet Marguerite est « *une implication plus limitée dans le temps et reliée au contexte d'utilisation* ». Il s'agit ici d'une implication situationnelle et contextuelle, dans la mesure où l'implication des acteurs dans le projet Marguerite est « une orientation temporaire » de l'acteur à l'égard du projet. Cette implication est motivée par deux caractéristiques que propose Valette-Florence (1989)<sup>523</sup> :

- Les caractéristiques spécifiques du projet (sa durée, sa complexité, etc.)
- Le contexte socio-psychologique entourant le projet Marguerite à travers la cohabitation avec d'autres acteurs notamment

Ces résultats nous ont amenée à considérer que l'implication des acteurs s'est faite par « approximation » progressive, successive et « tâtonnante ». Au vu des résultats que nous avons présentés précédemment, dénotant la tendance de ces derniers à une plus forte implication par le biais de moyens différents et à des fins très diverses, nous avons été conduite à constater également les rebondissements auxquels ont donné lieu ces implications polymorphes et progressives tout au long du projet.

En effet, il s'agit ici de relever ce qui nous a fait dire que l'évolution de l'implication des acteurs s'est faite de manière non-linéaire. Si certains acteurs, comme les quatre propriétaires membres du comité de pilotage, ont été présents tout au long du projet leur implication n'a pas toujours été de même nature, ni de niveau équivalent ; il en est de même pour le type d'appropriation du projet qui les caractérisait. Les acteurs qui se sont impliqués à différents moments ont été pour chacun d'entre eux porteurs de représentations, construites progressivement, qui ont amené le projet Marguerite à évoluer plus concrètement. La confrontation de leurs visions à celles d'autres acteurs les a également amenés à les revoir et/ou à les faire évoluer.

---

<sup>522</sup> Valette-Florence, P., (1989), « Conceptualisation et Mesure de l'implication », Recherche et Applications en Marketing, Vol. 4, n°1.

<sup>523</sup> Valette-Florence, P., (1989), « Conceptualisation et Mesure de l'implication », Recherche et Applications en Marketing, Vol. 4, n°1.

Ces résultats, nous ont par ailleurs permis de relever les différentes temporalités du projet. En effet, nous considérons que cela explique en grande partie l'évolution non-linéaire de l'implication de chaque groupe d'acteur. Ainsi, nous avons estimé que la temporalité des propriétaires (particuliers, société civile) n'est pas la même que celle de la collectivité (politique), et ni celle des acteurs de la maîtrise d'œuvre (économique et technique).

Nous avons considéré que l'évolution non-linéaire de l'implication des acteurs dépend de cinq éléments majeurs:

- Le scénario étudié ne justifie pas l'intérêt d'un acteur.

Auquel cas, il ne s'impliquera pas ou le fera de manière différente durant le diagnostic et/ou l'étude de faisabilité du scénario en question.

C'est le constat que nous avons fait concernant le gérant, selon qu'est étudié le scénario de réhabilitation ou celui de la vente. En effet, durant le scénario de vente il a notamment favorisé l'implication de l'actionnaire défenseur de ce scénario à qui il a délégué la gestion et la coordination des études en question. Il s'est donc par cette forme de délégation, impliqué moins fortement, ou du moins, indirectement sur ce scénario.

- La phase dans laquelle se trouve le projet ne permet pas de favoriser l'implication d'un acteur

C'est l'exemple des riverains qui sont identifiés en tant que maîtrise d'usage et porteur à ce titre d'une expertise du quartier où est situé le projet. En effet, si leur expertise a été particulièrement intéressante pour élaborer le diagnostic dans la période 2, il n'est toutefois pas envisageable de favoriser leur implication plus fortement dans le projet, dans la mesure où des incertitudes trop fortes pèsent sur l'effectivité du projet. Il s'avérait ainsi risqué d'impliquer des habitants sur un projet trop incertain.

- Les différentes configurations d'acteurs ne permettent pas à un acteur de s'impliquer selon la même intensité.

C'est le cas de la maîtrise d'œuvre qui a occupé une place centrale durant la période 2 et qui durant la période 3 se retrouve placée aux mêmes niveaux que des maîtres d'œuvre concurrents pour formuler une proposition d'achat, dans le cadre de l'étude d'un autre scénario. Ainsi durant la période 3, son implication est considérée comme plus faible que dans la période 2, du fait de cette nouvelle configuration qui définit un nouveau jeu d'acteur.

- Les résultats donnés par une étude amènent un acteur à changer de stratégie et donc à revoir les formes de son implication sur le projet.

C'est l'exemple du gérant qui est amené à abandonner sa forte implication sur le scénario de réhabilitation, mais qui toutefois estime qu'une réhabilitation modérée pourrait être alors envisagée, durant la période 3 de la phase de programmation. Ainsi, nous avons considéré que sa stratégie l'amène à changer la direction qu'il donne à son implication en modifiant les fonctions/finalités à donner au projet. En effet, la réhabilitation modérée peut être envisagée dans le cas où une structure médico-sociale s'implanterait dans les locaux actuels. Notons pourtant qu'au départ, en phase de lancement du projet, le gérant s'est opposé à l'implantation d'une telle activité.

- L'incertitude, les changements, les remises en question autour du projet mettent les acteurs en difficulté dans la mesure où il leur est difficile d'arbitrer entre les différents choix possibles, compte-tenu des changements qui ne manquent pas d'apparaître au fur et à mesure du projet.

C'est le cas de l'exploitant de l'activité médicale hébergée au sein de la clinique Marguerite qui au fil de l'évolution du projet recule les échéances de départ, pour différentes raisons. Cela rend notamment difficile l'implication d'acteurs nouveaux dans le projet de reconversion, compte-tenu de cette incertitude.

C'est également, le cas de la collectivité qui décide durant les périodes 3 et 4 de modifier le plan local d'urbanisme et organise une réflexion interne sur la nouvelle réglementation urbaine à prévoir sur le quartier où se situe le projet Marguerite.

Ce contexte mouvant et changeant amène les acteurs à être dépendants de ces éléments pour envisager les modalités de leur d'implication dans le projet. C'est le cas par exemple, des promoteurs-constructeurs qui, d'une part, ignorent la date exacte à laquelle ils pourront réaliser le projet et, d'autre part, ignorent la réglementation qu'ils auront à respecter et ses conséquences en termes de coût de construction et de promotion.

Au vu de ces résultats, il convient de rappeler que si l'implication des acteurs est non-linéaire dans le projet Marguerite, les évolutions que connaît le projet favorisent l'arrivée et le départ de nombreux acteurs tout au long du processus, comme nous l'avons vu à travers les différentes périodes de la phase de programmation. Nous nous proposons donc à présent de comprendre les raisons de cette présence d'un grand nombre d'acteurs dans le projet Marguerite et ses enjeux.

## **1.4- LES ACTEURS IMPLIQUES DANS LE PROJET MARGUERITE SONT PLUS NOMBREUX QUE DANS LES PROJETS DE CONCEPTION CLASSIQUE**

---

Les résultats de notre analyse nous ont amené à faire le constat d'un nombre plus important d'acteurs intervenant dans le projet que ceux présents habituellement dans les projets de conception dite classique. En effet, comme nous l'avons vu dans la partie théorique de ce travail, les projets de conception classiques sont généralement conduits par deux principaux acteurs : la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Or, dans le projet de reconversion Marguerite nous avons recensé l'implication, certes à des degrés très différents, d'un plus grand nombre d'acteurs et de catégories d'acteurs.

Dans un premier temps, il convient de préciser la nature des relations que la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ont nouées dans le cadre du projet Marguerite. En effet, de notre point de vue, ces relations ne correspondent pas aux types de relations nouées dans le cadre du projet de conception dit classique.

A ce titre, nous donnerons l'exemple des propriétaires du projet Marguerite. En effet, au vu des résultats obtenus, nous considérons que la présence de soixante actionnaires au sein de la SCI, conduit à apparenter les propriétaires du projet à une maîtrise d'ouvrage collective. Bien que le gérant représente, par son statut, l'ensemble des actionnaires de la SCI, il a également favorisé tout au long du projet l'implication d'autres actionnaires à ses côtés par la constitution d'une instance de co-décision, le comité de pilotage. Autrement dit, un collectif qui tente d'énoncer les orientations à donner au projet Marguerite.

La maîtrise d'œuvre qui intervient dans le projet Marguerite a un rôle qui ne s'apparente pas non plus, selon notre point de vue, au rôle qu'elle détient dans les projets dits classiques et où elle intervient habituellement en tant qu'acteur exécutant du projet commandé par la maîtrise d'ouvrage et généralement représentée par la figure centrale de l'architecte.

Nous citerons l'exemple de l'architecte dans le projet Marguerite. Bien qu'il soit essentiel, il n'a pas un rôle plus important que celui des autres intervenants à ce stade du projet. En effet, durant la période 3 de la phase de programmation par exemple, il nous a été donné à voir dans le cadre des groupes de travail, que c'est plutôt le constructeur-promoteur qui semble jouer ce rôle d'acteur central. Bien que s'appuyant en grande partie sur les compétences de l'architecte, le constructeur-promoteur est apparu comme le meneur de jeu, en définissant notamment le rôle qui incombe à chaque participant du groupe de travail.

Ainsi, à notre sens, la relation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre dans le cadre du projet Marguerite s'apparente plus à une relation de co-construction qu'à une relation duale de commande/résolution, telle qu'elle apparaît dans les projets dits classiques.

Nous avons ainsi considéré que cette manière de concevoir la relation explique en partie l'ouverture possible à d'autres acteurs.

Dans un deuxième temps, nous devons donc exposer les différents « autres » acteurs qui sont intervenus, à différentes périodes, dans le projet. Nous rappelons la prédominance des propriétaires durant la première période, la prédominance des acteurs locaux (collectivités, institutionnels et habitants) dans la deuxième période<sup>524</sup>, la prédominance de la maîtrise d'œuvre et des propriétaires durant la troisième période. Et, enfin, la prédominance des propriétaires, de la maîtrise d'œuvre et de la collectivité a marqué la quatrième période du projet Marguerite.

Nous avons considéré que ce grand nombre d'acteurs intervenant dans le projet Marguerite est la conséquence de plusieurs caractéristiques :

- Le projet Marguerite se situe en phase de programmation, autrement dit la phase durant laquelle les fonctions à donner au projet se définissent, se construisent et se décident.

Cette phase est considérée comme une phase amont du projet. Aussi était-il indispensable de rassembler le maximum d'acteurs pour ouvrir dans ce premier temps le champ des possibles pour ensuite, dans un deuxième temps, arbitrer entre les différents scénarii envisageables.

A ce titre, nous citerons l'exemple du gérant de la SCI qui a souhaité dès le départ qu'un très grand nombre d'acteurs soit consulté. D'une part, pour les sensibiliser au projet Marguerite et rassembler leur avis, en tant qu'experts de différents domaines et, d'autre part, afin d'envisager les modalités de leur implication dans le projet Marguerite. Cette attitude volontariste affichée par le gérant de la SCI et consistant à ouvrir le projet à un grand nombre d'acteurs, participe, à notre sens, d'une stratégie pour promouvoir et soutenir le projet.

- Les propriétaires de la SCI correspondent à une maîtrise d'ouvrage dite occasionnelle.

---

<sup>524</sup> En effet, notons que dans la phase de programmation l'élaboration du diagnostic partagé s'est faite aux côtés d'un très grand nombre d'acteurs. Cela s'explique selon nous notamment par le degré d'implication. Au départ le degré d'implication des acteurs est plutôt faible à modéré ainsi la démarche est ouverte. En effet à ce moment là les propriétaires cherchent à avoir l'avis du plus grand nombre d'acteurs compétents, nous sommes à ce moment dans la recherche d'ouverture maximale du champ des possibles de la maîtrise d'ouvrage. Ainsi, le nombre d'acteurs impliqués est élevé ceux d'autant que leur implication est faible/modérée et donc elle ne les engage que très peu. En effet, nous avons considéré que le dispositif de consultation favorisait un degré d'implication faible.

Autrement dit, ils ne disposent pas de l'ensemble des moyens et des compétences leur permettant d'assurer la programmation du projet. Ils cherchent donc à s'entourer des acteurs compétents dotés des moyens nécessaires leur permettant d'assurer cette programmation.

Nous donnerons l'exemple des membres du comité de pilotage qui ont souhaité, suite au diagnostic partagé, faire appel à l'expertise technique et financière de constructeur-promoteur pour amorcer l'étude de faisabilité du projet de réhabilitation.

Nous citerons également, l'exemple du conseiller juridique de la SCI qui estime, compte-tenu de des raisons qui ont présidé à la création de la SCI et de sa composition, qu'elle ne dispose pas des compétences nécessaires pour assumer un tel projet.

- Les propriétaires de la SCI cherchent à balayer l'ensemble des scénarii envisageables afin de retenir le scénario leur permettant de valoriser au mieux leur bien.

Ainsi, cette démarche les a amenés à s'entourer d'acteurs très différents selon les scénarii envisagés et les fonctions à donner au site Marguerite.

L'exemple que nous donnons pour illustrer cela est celui des acteurs du secteur sportif départemental avec lesquels les propriétaires ont travaillé pour étudier la faisabilité, dans le cadre du scénario de réhabilitation, de l'implantation d'un équipement pour jeunes sportifs. Ou encore, les contacts noués avec deux associés d'un projet de restaurant qui cherchaient à s'implanter dans le quartier.

Dans le cadre d'un scénario de réhabilitation modérée, des relations ont également été nouées avec des responsables des services immobiliers de maisons de retraite.

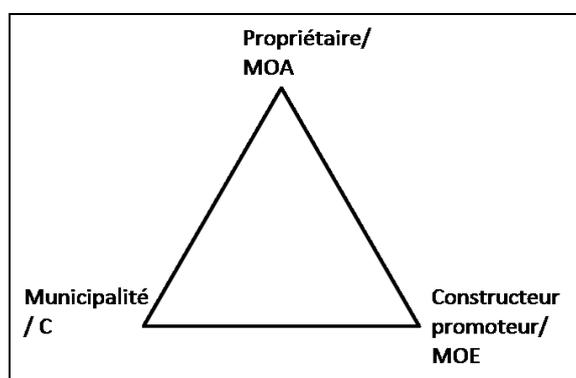
Nous avons souhaité par ailleurs étoffer cette partie de notre étude en lui apportant les éléments suivants : les résultats nous montrent une tendance à la diminution du nombre d'acteurs impliqués, au fil du projet et compte-tenu de la réduction progressive du champ des possibles et des scénarii envisageables. Notons également que cette diminution du nombre d'acteurs s'est accompagnée toutefois, comme nous l'avons abordé dans le premier résultat de cette analyse, d'un renforcement de leur implication dans le projet.

Nous relevons ainsi que le nombre d'acteurs présents dans le projet décroît avec l'accroissement de leur degré d'implication.

Notons que le nombre d'acteurs impliqués dans le projet Marguerite est très variable selon les périodes de celui-ci. Ainsi, nous comptons environ une cinquantaine d'acteurs impliqués lors de l'élaboration du diagnostic partagé (en période 2), pour n'en trouver plus qu'une dizaine au moment de l'étude de faisabilité du scénario de réhabilitation (période 3).

Selon nous, cela est à mettre en relation avec le fait que plus le degré d'implication se renforce plus les possibles se réduisent et le projet se resserre sur quelques acteurs plus spécifiquement concernés.

Cette tendance à la réduction du nombre d'acteurs durant les périodes 3 et 4 nous a amenée à constater un resserrement s'effectuant sur les trois principaux groupes d'acteurs qui sont : les propriétaires (maîtrise d'ouvrage), la mairie (collectivité) et le constructeur-promoteur (maîtrise d'œuvre). Ainsi, si dans la conception classique des projets il est question d'une relation duale entre la maîtrise d'ouvrage qui définit son projet et la maîtrise d'œuvre qui l'exécute, il semble que nous soyons ici en présence d'une relation plutôt triangulaire, comme le montre le schéma ci-après.



**Schéma 14 : La négociation triangulaire entre acteurs impliqués dans le projet Marguerite.**

Au vu de ces résultats, nous avons considéré que le resserrement du grand nombre d'acteurs sur ces trois groupes s'explique, en partie, par leur pouvoir et leur interdépendance spécifiques. A ce titre, comme le souligne Dupuy (2010, p. 26)<sup>525</sup> nous considérons que « *le montage d'une opération s'inscrit toujours dans le cadre local qui associe propriétaire-foncier, promoteur-maire* ». Dès l'instant que cette relation triangulaire a émergé (courant 2011), les acteurs ont, nous semble-t-il, progressivement convergé vers certains choix relatifs au projet Marguerite.

Alors que nous considérons que la relation entre Maîtrise d'ouvrage et Maîtrise d'œuvre est le fruit d'une co-construction dans le projet Marguerite, durant la troisième période, l'arrivée de la collectivité est marquée, selon nous, par le glissement vers une relation de co-décision entre ces trois groupes d'acteurs.

---

<sup>525</sup> Dupuy, G., (2010), Le maire, l'accès sociale et le promoteur. La négociation entre élus locaux et promoteurs : une analyse stratégique. Agence Nationale de l'Information et le logement. Habitat Actualité, p. 26.

Le grand nombre d'acteurs intervenant dans le projet Marguerite induit selon nous une complexité croissante à laquelle sont soumis les propriétaires de la SCI. Ainsi, cela justifie à la fois une meilleure prise en compte de l'implication des acteurs qui sont parties prenantes et suppose une vigilance accrue quant à la nature des interactions nées de cette multitude d'acteurs.

Nous allons donc à présent approfondir la dynamique par laquelle la relation de ces trois principaux acteurs a mené le projet vers une forme de convergence de leurs intérêts.

## **1.5- L'IMPLICATION DES ACTEURS MENE A LA RECHERCHE D'UNE CONVERGENCE DE LEURS INTERETS**

---

Malgré les disparités relevées précédemment, l'analyse des résultats nous a conduite à constater l'émergence d'une forme de consensus qui se dégage quant au scénario à retenir pour le projet de reconversion architecturale Marguerite. L'analyse révèle ainsi l'émergence d'une négociation entre les principaux acteurs : propriétaires, collectivité et promoteurs.

En effet, si ces trois groupes d'acteurs se démarquent de l'ensemble, cela s'explique par le fait que l'effectivité du projet dépend des positions qu'ils ont prises ; ces trois groupes étant plus ou moins interdépendants les uns et des autres.

A noter que la relation triangulaire « propriétaire foncier-promoteur-maire » correspond à un cadre général et habituel des modèles de négociation, comme le souligne Dupuy (2010)<sup>526</sup> évoqué précédemment.

Dès l'instant où la relation triangulaire a émergé, les acteurs se sont progressivement positionnés sur un scénario plutôt qu'un autre lors de la quatrième période de la phase de programmation. En effet, des échanges essentiellement informels se sont mis en place entre les différents acteurs, qui ont dégagé une tendance à nouer des relations bilatérales fortes entre le constructeur-promoteur et la collectivité et entre le constructeur-promoteur et le propriétaire, comme l'illustre le schéma suivant :

---

<sup>526</sup> *Ibid.*

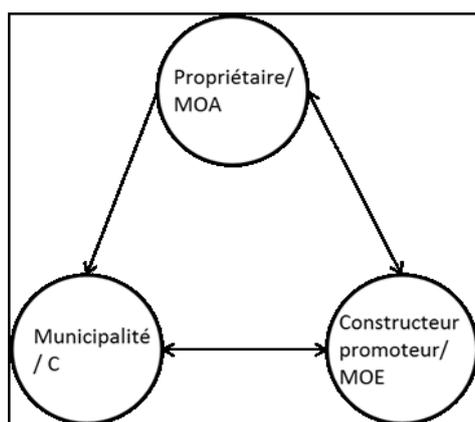


Schéma 15 : La négociation bilatérale entre acteurs fortement impliqués dans le projet Marguerite.

Au vu des résultats, nous avons fait le constat que ces relations bilatérales ont pour effet de favoriser une asymétrie d'information, aux dépens du groupe des propriétaires.

L'asymétrie d'information apparaît dès l'instant où une information n'est pas transmise à tous. Cela s'explique notamment par le statut professionnel et le niveau de l'expertise des acteurs en présence. En effet, comme le rappelle Dupuy (2010, p. 31)<sup>527</sup> « une partie du travail des promoteurs est de connaître a priori le type de contraintes susceptibles d'apparaître au lancement d'un projet », ce qui revient à rechercher des informations pertinentes auprès de la collectivité notamment. Ces connaissances ont été fournies essentiellement lors de rencontres informelles et au fur et à mesure du projet (durant la période 2, la période 3, la période 4) et ce d'autant que la collectivité elle-même n'a pas nécessairement idée de la direction vers laquelle elle doit mener sa réflexion, autrement dit de la réglementation finale qu'elle retiendra (car cela suppose notamment de définir au préalable une politique urbaine et de statuer sur des choix à différentes échelles intercommunautaire par exemple).

Les résultats de l'analyse nous ont également amenée à considérer que ces trois principaux acteurs ont été impliqués dans le projet Marguerite selon une certaine logique.

En effet, avant d'organiser une relation triangulaire, les propriétaires ont essayé à plusieurs reprises d'engager une réflexion conjointe avec la collectivité, autrement dit à double sens, sans réellement obtenir de précisions sur les orientations à donner à leur projet. Ainsi cette relation est demeurée unilatérale excepté pour ce qui concerne la relation informelle qu'un des propriétaires a nouée avec la collectivité. Toutefois, cela nous semble davantage relever d'un moyen et d'une source d'information que d'une véritable relation de travail à double sens (réciproque).

---

<sup>527</sup> *Op. cit.*, Dupuy, G. p. 31.

Nous avons noté, d'autre part, que des éléments et des informations pertinentes ont été apportés dès l'instant où les propriétaires se sont faits accompagner d'un constructeur-promoteur, durant la période 2, pour sonder les autorisations de constructibilité qu'envisage la municipalité sur le terrain concerné (un ensemble de contraintes non écrites, voire en cours d'élaboration qu'il s'agit d'intégrer en amont du projet).

Avec le propriétaire foncier, le promoteur a dans un premier temps négocié un partage du bien à travers un contrat en dation, puis une délégation de service en tant que maîtrise d'ouvrage déléguée. Le scénario de réhabilitation représentant un investissement trop lourd pour la SCI, ce type de relation a laissé place, entre le promoteur et le propriétaire foncier à une négociation de cession/vente. Cela a ouvert, dans un deuxième temps, la consultation à un nombre élargi de promoteurs, permettant aux propriétaires fonciers de prendre connaissance d'une étude en cours et des modifications de règles envisagées par la collectivité, sur le périmètre du projet Marguerite. Ces nouveaux éléments apportés au projet l'ont été par le biais de négociations bilatérales.

Il s'agit là de pratiques de négociation que nous qualifions de « tâtonnantes » car, comme nous l'avons dit précédemment, la municipalité a décidé de s'engager dans une réflexion qui conduit à modifier les documents réglementaires et les orientations plus politiques en matière d'urbanisme.

En effet, les résultats de l'analyse nous ont permis de relever une implication de nature publique du groupe de la collectivité à l'égard du projet. Nous pouvons qualifier cette implication de volontariste puisque la collectivité a décidé d'envisager une réflexion globale à propos du quartier, de modifier et de prévoir des travaux de voirie et des aménagements paysagers, comme en témoignent les tableaux des types d'appropriation durant la période 3 puis 4<sup>528</sup>. Une implication qui a ainsi pris une tournure plus politique car elle renvoie aux enjeux que soulève l'aménagement du quartier, notamment d'un point de vue électoral, comme en témoigne cet acteur du groupe de la collectivité : « *L'élu a toujours un horizon à court terme à maintenir sur ces questions budgétaires, questions techniques, etc.* ».

Les relations bilatérales nous ont ainsi paru se construire essentiellement autour d'un groupe d'acteurs central : les promoteurs-constructeurs.

En effet, la relation bilatérale entre constructeur et collectivité nous semble forte, du fait de plusieurs facteurs : expérience commune sur ce type de projet, habitude à se côtoyer et à négocier

---

<sup>528</sup> Comme nous le montre le tableau des types d'appropriation. La collectivité s'approprie le projet Marguerite à travers l'application de la réglementation relative aux trames vertes à travers le codage « coulée verte », la modification du plan local d'urbanisme, selon le codage « PLU » et « droit de préemption ». Elle mène parallèlement à une étude urbaine comme cela a été mentionné lors d'une communication publique, et codé « ét.d.urb », durant laquelle il a été question de l'« intégration du projet de la clinique dans un réaménagement d'ensemble » etc. Dans le chapitre 3 La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

ensemble. Les résultats obtenus nous ont également permis de voir que ces catégories socio-professionnelles et ces acteurs publics et privés avaient l'habitude et tout intérêt à travailler de concert sur des opérations de cette envergure.

A ce titre, nous nous sommes appuyée sur ce qu'évoque Dupuy (2010, p. 27)<sup>529</sup> comme étant « *La condition générale de la négociation est qu'il ne peut y avoir aucun perdant* ». Ainsi, le constructeur-promoteur se charge quant à lui de nouer une relation bilatérale avec le propriétaire avec lequel il négocie les conditions du projet et donc généralement d'acquisition du site.

Quatre dimensions ont ainsi été retenues car elles apparaissent comme constitutives de la négociation qui se joue entre les acteurs :

- **La logique de cession**

La prédominance du codage « scénar.vente » dans le tableau des types d'appropriation<sup>530</sup> chez les différents types d'acteurs traduit aussi le fait que les propriétaires actuels ne sont pas nécessairement compétents pour assurer une telle opération.

En effet, si la SCI s'est avérée compétente lorsque que son bien constituait encore l'outil de travail de ses membres, ces derniers n'apparaissent plus légitimes pour conduire un projet menant à une nouvelle destination/usage.

L'omniprésence du couplage « scénar.vente » - « démolition » dans le tableau des types d'appropriation<sup>531</sup> chez les groupes des constructeurs et de la collectivité suggère également que ces acteurs ne considèrent pas la réhabilitation comme un scénario pertinent ni du point de vue de sa rentabilité, ni de son insertion dans l'environnement, compte-tenu notamment de la fonction initiale du bâtiment notamment.

- **La démolition/reconstruction et l'implantation de logement et de bureaux médicaux**

La prédominance du couplage « démolition »-« logement » dans le tableau des types d'appropriation<sup>532</sup> suggère que les acteurs associent l'implantation de logements à la fois à un besoin local majeur (pour la collectivité), à une obligation réglementaire (par le plan local de l'habitat par exemple), mais aussi à un produit immobilier des plus rentables (pour les promoteurs), à condition qu'il y ait au préalable une opération de démolition-reconstruction. Tous semblent également converger vers l'idée, quelle que soit la fonction finale du projet, du maintien

---

<sup>529</sup> *Op. cit.*, Dupuy, G. p. 27.

<sup>530</sup> Dans le chapitre 3 : La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

<sup>531</sup> Dans le chapitre 3 : La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

<sup>532</sup> Dans le chapitre 3 : La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

d'un pôle médical afin que certaines activités médicales puissent garder leur implantation, conformément à ce qui est demandé par certains professionnels/usagers actuels de la clinique.

▪ **L'insertion du projet dans l'environnement**

La prédominance du codage « PLU », dans le tableau des types d'appropriation<sup>533</sup>, en matière d'objet approprié par tous les acteurs traduit là aussi l'importance de ce document réglementaire. La collectivité s'est ainsi plus fortement impliquée notamment à travers la décision de revoir son plan local d'urbanisme et d'y intégrer le projet de reconversion de la clinique Marguerite dans un schéma d'aménagement d'ensemble pour lequel la rédaction de la réglementation est à venir. Ainsi, l'appropriation par les principaux acteurs de ce document s'explique dans la mesure où les règles qui y seront édictées devront être appliquées sur le projet Marguerite et l'impacteront.

▪ **Les questions relatives à l'actuel locataire du projet Marguerite et le projet de délocalisation du groupe OKKO**

A un tout autre niveau, mais qui attire également l'attention de tous les acteurs, nous constatons à travers la prédominance du codage « projet OKKO », dans le tableau des types d'appropriation<sup>534</sup>, que l'ensemble des acteurs cherchent à avoir la confirmation définitive d'un départ de l'activité médicale actuellement exercée dans la clinique Marguerite.

A ce titre, le recours à la « multiangulation »<sup>535</sup> nous a permis de justifier ces interrogations et incertitudes qui se posent tant aux propriétaires qu'à la collectivité et au constructeur-promoteur, là encore pour des raisons et des enjeux très différents.

Cependant, les intérêts semblent converger à plusieurs échelles :

- Intérêt pour la mairie que l'opérateur prenne en charge le projet, car cela assure l'investissement sur l'opération, garantit la qualité et offre l'opportunité de réaménager un espace urbain à moindre coût et créateur de nouveaux logements.
- Intérêt pour l'opérateur de se constituer acquéreur de l'opération et d'investir car il pourra ensuite commercialiser le programme et se dégager un bénéfice. Précisons qu'un PLU peu contraignant et une constructibilité élevée (optimisée par une démolition-reconstruction) lui permettront d'optimiser le site dans les meilleures conditions.
- Intérêt également pour les propriétaires de voir l'opérateur racheter le site à un prix élevé. Cela suppose que ce dernier ait la possibilité d'une constructibilité forte, à condition

---

<sup>533</sup> Dans le chapitre 3 : La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

<sup>534</sup> Dans le chapitre 3 : La démarche méthodologique du terrain 3.2.4.2 relatif au codage des données.

<sup>535</sup> En croisant les données obtenues à partir des discours et surtout dans ce cas des documents externes

toutefois de trouver preneur lors de la commercialisation. Les propriétaires n'ont pas intérêt à ce que la mairie impose à l'opérateur des contraintes trop fortes et donc coûteuses car celles-ci auront des répercussions tant sur le prix de vente que sur les prix de commercialisation des logements.

Ainsi, cela nous amène à nous interroger sur les points de convergence des intérêts poursuivis par ces trois groupes d'acteurs. Ces derniers sont appelés à construire une vision commune fortement liée à leur interdépendance.

En effet, nous avons constaté une manière de concevoir le projet Marguerite qui n'est pas purement descendante (top-down) mais plutôt produite à partir d'interactions mêlant une démarche descendante (top-down) et à une démarche montante (bottom-up). L'exemple de la collectivité seul décideur au moment de la délivrance du permis de construire n'empêche toutefois pas de tenir compte des relations qu'elle noue en amont d'une opération avec différents types d'acteurs pour concevoir les contraintes et les caractéristiques techniques, urbaines et sociales de l'opération. Ainsi, de notre point de vue, cela traduit le fait qu'une nouvelle opération ne peut se construire qu'en s'appuyant sur toutes les expertises (politiques, techniques, financières, environnementales, sociales, d'usage etc.) et sur l'implication de toutes les parties prenantes, y compris celles qui ne sont pas encore présentes, bien que concernées (les futurs habitants notamment, représentés par la collectivité).

Ce résultat nous amène à retenir l'idée que la relation entre ces trois principaux acteurs semble toutefois favoriser la sortie des propriétaires actuels de la réflexion à mener sur le projet. Il y a là en quelque sorte, une tendance à rester « entre experts ». C'est ainsi que le groupe de propriétaires peut être considéré en tant qu'usager actuel et futur (en partie par le maintien de deux bureaux médicaux notamment) qui semble avoir du mal à se positionner dans la relation bilatérale nouée par les deux acteurs forts (constructeur-promoteur et collectivité) et à défendre ses intérêts propres. Le droit de préemption est à ce titre un outil juridique fort pour favoriser la perte de tout pouvoir d'un propriétaire sur son bien. Le propriétaire demeure ainsi à distance (la refonte du PLU notamment se fait en interne au sein des services de l'urbanisme notamment) et très fortement dépendant du bon vouloir de la collectivité et surtout des négociations qui se font entre collectivité et constructeur.

## **1.6- LA NATURE CONSUBSTANTIELLE DU LIEN ENTRE L'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS ET LEUR IMPLICATION DANS LE PROJET MARGUERITE**

---

L'analyse croisée du degré d'appropriation et du degré d'implication met en évidence leur consubstantialité. En effet les acteurs qui s'approprient le plus fortement le projet sont les acteurs le plus fortement impliqués dans celui-ci. Inversement les acteurs qui s'approprient le moins le projet sont les acteurs les moins impliqués.

Notons également que les évolutions des degrés d'implications suivent de très près les évolutions des degrés d'appropriation ce qui nous a amené à considérer la relation du phénomène d'implication et de celui d'appropriation comme prenant la forme de « vases communicants ».

L'analyse croisée du degré d'appropriation et de degré d'implication a mis en évidence leur consubstantialité. Ainsi, chaque acteur en s'appropriant le projet va d'une certaine façon s'impliquer dans le projet. De façon simultanée, son implication dans le projet avec d'autres acteurs va favoriser l'évolution de sa propre appropriation. L'appropriation est indispensable à l'implication mais de la même façon l'implication favorise l'évolution de l'appropriation. Autrement dit, le fait de construire du sens va permettre à l'acteur de « jouer dans le jeu », mais en même temps le fait de « jouer dans le jeu » va permettre à l'acteur de construire du sens.

En effet, dans le cadre du projet, la mise en débat et la négociation qui se sont établies entre les acteurs favorisent pour certains une transformation progressive de leurs visions (représentations) à l'égard du projet et pour d'autres une construction des représentations. Ce processus d'évolution de l'appropriation des acteurs participe selon nous d'un processus d'apprentissage qui a été concomitant avec la construction de stratégies évolutives.

Ce cas peut être illustré par la collectivité qui durant la première période (en 2010) de la phase de programmation ne formulait pas de préconisations spécifiques à l'égard du projet, alors que durant la quatrième période (en 2012), elle décide d'adapter l'outil réglementaire que représente le plan local d'urbanisme à cette nouvelle donne, afin d'orienter, en partie, la nature du projet Marguerite et de l'insérer dans son environnement.

Dans le cas des trois principaux acteurs : propriétaires, constructeurs et collectivité, le changement concernant leur appropriation a évolué vers une appropriation plus forte du projet. Nous avons ainsi considéré que l'implication dans le collectif du projet, qu'il y ait adhésion ou pas au scénario retenu et aux orientations initiales prises, s'effectue à partir des représentations de chacun. Celles-ci vont être amenées à se transformer en fonction notamment des contraintes et des opportunités que les autres acteurs en présence imposent et offrent aux autres.

A ce titre, nous donnerons l'exemple du propriétaire (P2) qui s'est impliqué dans le projet Marguerite et qui adhère peu au scénario de réhabilitation. Il s'approprie ainsi d'autant plus fortement les limites révélées par l'étude de faisabilité à l'égard du scénario réhabilitation. Il s'implique dès lors plus fortement en prenant en charge la coordination des échanges avec des opérateurs susceptibles de faire des propositions d'acquisition.

Nous considérons que ce processus de transformation participe d'un apprentissage de l'ensemble des acteurs du projet Marguerite et de son contexte. Cet apprentissage est concomitant avec la construction d'une stratégie nouvelle (les acteurs dessinent ainsi progressivement et selon les évolutions de leur environnement) qui amène les acteurs à s'approprier autrement le projet et à y inviter d'autres acteurs à s'y impliquer (susceptibles de soutenir leur stratégie) ou à y voir une autre manière d'appréhender le projet.

A ce titre, nous citerons l'exemple du gérant qui s'implique dès le lancement du projet très fortement, notamment en s'appropriant et en défendant le scénario de réhabilitation. Au fil de l'évolution de sa réflexion aux côtés d'autres acteurs, il a été amené à prendre conscience de la difficile faisabilité du scénario qu'il envisageait. Ainsi, il s'est approprié, à travers l'identification des contraintes et risques que comportait le scénario de réhabilitation, s'est-il approprié l'idée selon laquelle il devait envisager d'autres possibilités. Bien qu'il perçoive l'intérêt d'un scénario de vente, il a toutefois été amené à concevoir un scénario de réhabilitation intermédiaire pour lequel il a décidé de favoriser l'implication de nouveaux acteurs.

De manière plus générale, il ressort de l'analyse des résultats que si les degrés d'appropriation et d'implication évoluent de manière concomitante pour l'ensemble des acteurs concernés, c'est qu'en matière de conception d'un tel projet, tous ont à apprendre : les propriétaires, les maîtres d'œuvre, la collectivité, les usagers, les riverains, les habitants. Apprendre sur la manière de formuler leurs attentes, leurs besoins, acquérir des connaissances sur les modalités de défense de leurs intérêts, sur les dispositifs disponibles, sur les modalités de négociation avec d'autres acteurs, sur les compétences détenues et les rôles joués par chacun ainsi que sur l'appréhension des évolutions des contextes et des environnements urbains changeants, c'est ce qu'illustrent les propos tenus par l'un des propriétaires : *« on découvre des choses, on apprend. Ça nous sort de nos métiers. C'est très intéressant c'est comme cela que nous avançons »*.

Nous avons présenté dans ce chapitre les résultats issus de notre analyse du projet Marguerite. La présentation de ces résultats a dévoilé une évolution de l'implication des acteurs, qualifiée de progressive et de renforcée, nous amenant à parler d'un apprentissage du projet à travers leur implication et l'appropriation qu'ils s'en font.

Nous allons à présent nous attacher à exposer ce qui dans notre accompagnement a pu contribuer à l'évolution de l'implication des acteurs.

## **CHAPITRE 2 - L'IMPACT DES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'ÉVOLUTION DE L'IMPLICATION DES ACTEURS**

Nous venons de voir dans la partie précédente que l'implication des acteurs a évolué au sein du projet Marguerite. Nous avons ainsi identifié et développé les six angles de cette évolution. Enfin, nous avons caractérisé cette évolution en analysant le fait que trois acteurs principaux s'impliquent plus fortement dans le projet et semblent ainsi s'approprier de manière spécifique le projet Marguerite, comme nous l'avons vu précédemment.

Il s'agit à présent pour nous de présenter les modalités d'accompagnement que nous avons mises en place auprès des acteurs intervenant dans le projet Marguerite.

Les caractéristiques de notre accompagnement en tant qu'assistante à maîtrise d'ouvrage portent sur deux dimensions :

- La première concerne la démarche qui a été la nôtre tout au long du projet Marguerite et auprès des différents acteurs, à savoir le processus d'accompagnement.
- La deuxième concerne quant à elle, les outils sur lesquels nous nous sommes appuyée pour favoriser l'implication des acteurs et les compétences que ces outils supposent de mettre en œuvre. Les outils renvoient aux résultats et aux objets que nous avons utilisés pour conduire l'accompagnement.

Ces deux dimensions étant intimement mêlées, elles ont guidé l'ensemble de notre démarche et les contributions s'y rapportant, sans relever systématiquement si la modalité d'accompagnement relève de la démarche/ processus et/ou de l'outil utilisé.

Nous nous proposons donc à présent d'exposer les six principales modalités d'accompagnement qui ont selon nous contribué au développement de l'implication des acteurs dans le projet Marguerite.

## 2.1- PRENDRE EN COMPTE LES DIFFERENTES FACETTES DE L'IMPLICATION DES ACTEURS

---

Dès le démarrage de la démarche d'accompagnement, nous avons considéré l'importance de favoriser l'implication des acteurs concernés par le projet Marguerite tout au long de la réflexion que les propriétaires souhaitaient mener.

Ainsi, cela nous a amenée à ouvrir la réflexion à des acteurs extérieurs à la SCI Marguerite, alors qu'au démarrage de notre accompagnement, seuls les propriétaires de la SCI ont été impliqués dans la réflexion. Notre travail a de ce fait consisté à identifier, à rencontrer et à travailler avec les propriétaires mais également avec d'autres types d'acteurs, plus spécifiquement durant la phase de programmation du projet. Lors du diagnostic partagé qui a eu lieu durant la première période de la phase de programmation, la consultation réalisée auprès d'acteurs de profils variés nous a permis de prendre connaissance des différents angles par lesquels ils se sont intéressés au projet Marguerite et les moyens qui leur ont permis de s'y impliquer. Outre cet aspect, il est à noter que les différentes facettes de l'implication, telles que les énonce Thévenet (2004, p. 86)<sup>536</sup> ont constitué pour nous un moyen de repérer l'implication des acteurs.

L'implication des acteurs dans le projet Marguerite a ainsi été appréhendée selon ces différentes facettes, puisqu'à l'instar de Thévenet, nous considérons que l'implication a revêtu un caractère multiforme. Ainsi, lorsque nous nous intéressons à l'implication des acteurs, il convient de s'intéresser aux causes<sup>537</sup> et aux conditions<sup>538</sup> qui la favorisent. Thévenet (2004, p. 86)<sup>539</sup> considère à ce titre qu'il y a cinq causes principales d'implication :

- « *La valeur* »: le projet est considéré comme une expérience humaine associée à des valeurs.
- « *L'environnement immédiat* » du projet : il concerne le lieu où est situé le projet Marguerite, le contexte dans lequel se trouvent les acteurs.
- « *Le produit ou l'activité* »: la cause de l'implication est alors liée au produit que fabrique l'entreprise ou son activité essentielle. Autrement dit à la future activité du projet.
- « *Les métiers : c'est ici l'expertise, l'appartenance des acteurs à un milieu professionnel* » et les compétences que cela leur confère.

---

<sup>536</sup>Thévenet, M., (2004), Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes. Editions d'Organisation.

<sup>537</sup>Les raisons et les motifs.

<sup>538</sup>Les dispositions dans une situation.

<sup>539</sup>*Ibid.*

- « l'entreprise » : la maîtrise d'ouvrage le propriétaire du projet (son identité) et son adhésion à des buts et à des valeurs qui lui confère une volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs.

A ces causes, nous avons considéré qu'il nous fallait également ajouter l'intérêt porté, comme le souligne Thévenet (1992)<sup>540</sup>, aux conditions d'implication que ce dernier considère comme étant : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

Cela nous a amenée à travailler sur et avec les formes que prenaient l'implication des acteurs dans le projet Marguerite. Ainsi, nous avons repéré les différentes causes et conditions de l'implication et avons suivi leur évolution tout au long du projet.

Nous nous proposons donc à présent d'exposer les principaux points marquants de notre démarche et de nos actions à travers l'accompagnement que nous avons mené pour contribuer à l'évolution de l'implication des acteurs dans le projet Marguerite.

## **2.2- FAVORISER LES ECHANGES ENTRE LES ACTEURS CONCERNES PAR LE PROJET**

---

Le premier point marquant de notre démarche a consisté à favoriser tout au long du projet Marguerite les échanges entre les acteurs parties prenantes au projet.

Dans la première partie de ce travail, nous avons développé l'approche théorique que nous avons adoptée en matière de conception des projets architecturaux.

Il convient de rappeler brièvement cette approche. En effet, nous avons dans un premier temps présenté les deux approches de la conception architecturale et nous sommes appuyée, dans un deuxième temps, sur l'approche dite novatrice de la conception architecturale. Cette approche considère que la conception s'appuie sur une co-construction du problème qui passe par « *des rapports constants entre les acteurs concernés par la formulation/résolution du problème. Cela nécessite d'examiner (...) le nombre et la nature des acteurs impliqués et leur mode de mise en relation* » comme le souligne Martin (2000, p. 60)<sup>541</sup>.

De surcroît, cette approche considère la maîtrise d'ouvrage en tant que fonction collective, comme le souligne Callon (2001)<sup>542</sup>: elle doit donc être entendue comme une maîtrise d'ouvrage élargie

---

<sup>540</sup> *Ibid.*

<sup>541</sup> *Op. cit.*, Martin, C. p. 228.

<sup>542</sup> Callon, M., (2001), La commande... de l'architecture à la ville. Tome 2. Evaluation des recherches. Sous la direction de Bonnet, M. Puca. p. 97.

aux acteurs concernés par le projet, afin de favoriser la réflexion collective, à l'instar de ce qu'évoque Zetlaoui-Léger (2005, p. 2)<sup>543</sup>.

Ce rappel nous invite à présenter la manière par laquelle nous avons procédé pour favoriser les échanges entre les acteurs dans le projet Marguerite.

### 2.2.1- IDENTIFIER LES ACTEURS PERTINENTS ET FAVORISER L'EXPRESSION DE LEUR POINT DE VUE

---

Les acteurs auprès desquels nous avons favorisé les échanges détiennent des compétences hétérogènes et complémentaires. Nous les avons distingués en deux types :

- Les principaux acteurs impliqués fortement tout au long du projet,
- Les acteurs impliqués faiblement et ponctuellement dans le projet.

En ce qui concerne le premier type d'acteurs nous les avons considérés comme des décideurs potentiels. Nous avons ainsi mis en place des dispositifs spécifiques d'échanges tels que :

- Les comités de pilotage : Ils ont pour objectif de proposer des restitutions des avancées du projet Marguerite aux quatre actionnaires-proprétaires de la SCI.
- Les groupes de travail : Ils ont pour objectif d'élaborer l'étude de faisabilité du scénario de réhabilitation, ainsi ils rassemblent le gérant, l'architecte, et les deux acteurs de la construction et de l'immobilier. Nous coordonnons et assurons le suivi de ces groupes.
- Les réunions : Elles ont pour objectif de soumettre à la collectivité les orientations à donner au projet et d'obtenir en retour des précisions sur les aspects à intégrer dans le programme.

Nous illustrerons notre propos par deux exemples extraits du comité de pilotage et d'une réunion avec la collectivité.

#### **Premier exemple :**

Les premières réunions de comité de pilotage, nous ont amenés à animer les échanges entre les quatre actionnaires participants. Elles ont également été l'occasion pour nous de rendre compte des échanges que nous avons avec des acteurs des collectivités, institutionnels et économiques locaux et également de présenter les acteurs avec lesquels nous considérons pertinents d'organiser des échanges, suite à notre analyse du contexte et d'identification des acteurs locaux.

---

<sup>543</sup> *Op. cit.*, Zetlaoui-Léger, J. p. 6.

Cela a également amené les membres du comité de pilotage à identifier au sein de leur propre réseau les acteurs qui leur semblaient pertinents que nous rencontrions. Ainsi, nous avons scrupuleusement les coordonnées des personnes mentionnées avec qui nous avons systématiquement pris contact. Nous les avons également sensibilisés au fait qu'ils appartenaient eux-mêmes à des réseaux et disposaient de compétences dans certains domaines liés au projet. Ainsi, nous les avons sollicités pour qu'ils nous fassent partager leur expertise et leur analyse des contextes locaux correspondants. Cette démarche a eu pour effet de les impliquer et de susciter leur engagement dans un processus de co-construction. En effet, cela a permis de rappeler que nous étions là en accompagnement, autrement dit qu'il s'agissait d'apporter à la maîtrise d'ouvrage des connaissances afin de la rendre plus autonome et de favoriser une meilleure maîtrise du projet.

### **Deuxième exemple :**

Au cours des réunions avec la collectivité, nous avons pu, dans un premier temps, favoriser l'échange entre deux membres du comité de pilotage, l'élu à l'urbanisme et deux directeurs de services techniques (Urbanisme et Espaces publics). Ainsi, pour sensibiliser les acteurs en présence dans le projet Marguerite, nous avons réalisé une présentation sous forme de *power point*, exposant les principaux points pertinents issus du diagnostic et faisant des parallèles entre la reconversion du projet Marguerite et le développement du quartier environnant. Il s'agissait de présenter le projet sous l'angle d'une réflexion qui favorise sa pertinence et sa cohérence avec son environnement. Nous avons ensuite demandé aux acteurs de la collectivité de nous dire ce qu'ils en pensaient. La présentation qui leur a été faite leur a ainsi permis de mentionner l'intérêt potentiel d'étudier l'implantation d'un équipement culturel. Il a donc été décidé d'organiser une visite de la clinique avec les acteurs compétents sur ces domaines. Nous avons donc pris en charge l'organisation de cette visite et avons proposé d'y associer des acteurs que nous avions par ailleurs identifiés comme pertinents sur cette activité spécifique.

En ce qui concerne le deuxième type d'acteurs, nous les avons considérés comme des experts du terrain et des différentes thématiques étudiées. Cela nous a amené à mettre en place auprès d'eux des dispositifs d'échanges spécifiques, tels que :

- Les entretiens avec les acteurs de terrain,
- Les entretiens sur les modes de vie avec les habitants,
- Les échanges informels sur les avancées du projet et les tendances à l'œuvre en matière de projets urbains auprès d'acteurs ressources.

Nous avons choisi de donner l'exemple des entretiens avec les acteurs du terrain.

Ces entretiens nous ont permis de consulter ces acteurs sur leurs expériences professionnelles et leurs visions des besoins locaux relatifs aux activités que les propriétaires envisageaient d'implanter dans le projet Marguerite.

Cela nous a également permis de les sensibiliser à la démarche poursuivie par le projet Marguerite. Pour cela, nous avons abordé avec eux les conditions à partir desquelles il était envisageable de mener une réflexion conjointe auprès des propriétaires de la clinique. Pour favoriser les échanges, nous avons systématiquement préparé ces entretiens. Au vu du grand nombre d'acteurs rencontrés et de leur hétérogénéité, nous nous sommes fréquemment trouvée face à une méconnaissance totale ou partielle des missions et des thématiques sur lesquels ils travaillaient. Nous avons donc systématiquement effectué des recherches sur les compétences et missions des acteurs rencontrés et de leur périmètre d'intervention. Cela nous permettait d'approfondir avec eux les thèmes évoqués et d'en aborder les enjeux sous-jacents. Autrement dit, cela a contribué à favoriser des échanges plus riches que si nous avions été « naïve/profane » sur les sujets abordés.

## 2.2.2- ARTICULER ENTRE ELLES LES EXPERTISES DES DIFFÉRENTS ACTEURS

---

Comment intégrer les expertises de l'ensemble des acteurs dans la conception du projet ? A cette question, nous considérons que les travaux sur la co-conception donnent des pistes intéressantes. Ainsi, dans le cadre du projet, nous avons cherché à intégrer les différentes expertises selon les approches variées qu'elles permettent d'avoir à l'égard du projet. Nous avons pour cela cherché à favoriser la complémentarité des différents points de vue.

Pour assurer l'intégration des différents points de vue dans le projet, nous avons eu recours à la pratique de la traduction<sup>544</sup> pour rendre les savoirs des acteurs exploitables et favoriser une cohérence d'ensemble.

Les travaux de Latour et Callon (1991)<sup>545</sup> peuvent ainsi ouvrir des perspectives, puisque ces chercheurs insistent sur l'importance des associations et des négociations des acteurs impliqués. Le « *modèle de la traduction* » qu'ils proposent est fondé sur l'appropriation sociale des éléments (acteurs et actants selon la proposition de la théorie de l'acteur-réseau)<sup>546</sup> qui alimentent en

---

<sup>544</sup>Selon la théorie de la traduction de Callon et Latour.

<sup>545</sup>Callon, M., Latour, B., (sous la direction de), (1991), *La science telle qu'elle se fait*. Paris : La Découverte.

<sup>546</sup>Les actants représentant l'ensemble des objets (outils, documents, discours, idées) participant au processus d'appropriation. Appelés également « objets intermédiaires » (Jeantet, A., (1998), « Les objets intermédiaires

permanence les échanges. Selon cette proposition, nous considérons que l'appropriation résulte d'une chaîne de négociations où chaque acteur interprète et donc, met en débat, les éléments qui lui sont proposés, où chacune de ces interprétations représente à la fois, une transformation et un compromis. En effet, comme le rappellent Callon et Latour (1991, p. 21)<sup>547</sup> « *négociateur des connaissances signifie presque toujours en modifier le contenu, chaque protagoniste tenant compte, dans les énoncés qu'il propose, du point de vue et des arguments de l'adversaire, qu'il ne peut contourner autrement qu'en multipliant les expériences et en modifiant l'énoncé ou la théorie proposée* ».

Pour effectuer cela, nous avons favorisé des configurations d'acteurs différentes notamment à travers les dispositifs de réunions et de groupes de travail.

La co-présence d'acteurs divers permet ainsi de mettre en débat leurs différentes approches et de mesurer les écarts sous-jacents apparaissant *in situ*. Cela permet également de noter leurs points d'accords et de s'y appuyer pour mener le débat et favoriser la poursuite des échanges.

Pour illustrer cela nous allons présenter la réunion entre le constructeur-promoteur, l'architecte, le propriétaire et la mairie.

Au cours de cette réunion de travail, la présence du gérant, des constructeurs-promoteurs, de l'architecte et des représentants de la mairie a permis l'expression de leur point de vue respectif à l'égard du projet.

Durant cette réunion, l'architecte a présenté les esquisses du projet Marguerite. Cela a donné lieu à une première remarque du service de l'urbanisme qui considérait que le programme, tel qu'il était présenté, aggravait l'espace dédié au stationnement et ne qualifiait pas suffisamment l'espace libre. Ensuite, les membres de la construction-promotion ont présenté les activités qui étaient envisagées et correspondantes aux surfaces dédiées. Cet échange et notamment le désaccord exprimé par le service de l'urbanisme a permis aux acteurs participants à la réunion d'identifier les prochaines actions à mettre en place. En effet, les membres des services de l'urbanisme nous ont conseillée de prendre contact avec d'autres services, compétents sur d'autres aspects. Cela nous a conduite à faire valoir l'articulation de différentes expertises nécessaires pour approfondir la réflexion sur les espaces libres<sup>548</sup> du site notamment. Nous sommes intervenue dans l'échange

---

dans la conception. *Éléments pour une sociologie des processus de conception* », *Sociologie du travail*, n°3, p. 297), ou encore « *objets-frontières* » (Flichy, P., (1995), *L'innovation technique*, La Découverte, Paris) ou artefact commun permettant à des individus différents de collaborer.

<sup>547</sup> *Op. cit.*, Callon, M., Latour, B. p. 29.

<sup>548</sup> Expert en zone de rétention d'eau, espace piéton, aire de jeu, tracé de voirie, gestion des déchets, réseaux électriques, raccordement aux réseaux de chaleur collectif, etc.

en mentionnant la présence et l'accès aux transports en commun à proximité du site. Ainsi, à cette remarque, le service de l'urbanisme a indiqué qu'il était donc justifié de réduire l'espace dédié au stationnement et que les mobilités douces pouvaient également y être favorisées.

Cette réflexion commune a permis d'identifier l'ensemble des aspects à intégrer et à combiner les uns aux autres dans la conception du projet et également des marges de manœuvre possibles dans certains cas. A l'instar de ce que propose la sociologie de « l'acteur-réseau », cela nous a permis « *de suivre les associations que les acteurs font entre tous les éléments dans lesquels ils sont pris pour produire ensemble, et notamment pour produire de la connaissance* »<sup>549</sup>.

Riche de ces échanges, nous avons traduit ces savoirs en action, en récapitulant les personnes avec lesquelles chaque participant allait prendre contact. L'architecte a pris en charge la rencontre avec les services des espaces publics et nous nous sommes chargée de prendre contact avec les services de gestion de l'eau, des déchets, des réseaux de chaleur. Par ailleurs, nous nous sommes engagée à donner une suite à cet échange au service de l'urbanisme.

Le grand nombre d'acteurs intervenant dans le projet Marguerite induit selon nous une complexité croissante à laquelle sont soumis les propriétaires de la SCI. Cela justifie une meilleure prise en compte de l'implication des acteurs parties prenantes ainsi qu'une vigilance à avoir sur la nature des relations entre la multitude d'acteurs. Cela nous a amenée à comprendre les logiques d'action de chacun à travers l'analyse stratégique que nous faisons systématiquement pour chaque acteur. Cela nous a permis de mieux appréhender les raisons des écarts entre les prescriptions des uns et les pratiques effectives des autres. Ainsi, par la coordination et la traduction des points de vue des acteurs nous avons considéré qu'il était possible de réduire ces écarts dans la mesure où nous instaurions une sorte de voie intermédiaire. Cela participait d'une recherche de compromis dans le but de favoriser une convergence des intérêts.

### **2.3- S'APPUYER SUR DES MATERIAUX FIABLES ET PERTINENTS**

---

Si favoriser les échanges était au cœur de nos missions, nous ne pouvions toutefois nous contenter des discours obtenus dans le cadre des dispositifs mis en place. Ainsi, nous avons cherché à nous appuyer sur les informations croisées obtenues à partir des discours, des documents et des

---

<sup>549</sup>Audoux, C., Gillet, A., (2011), « *Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction* ». Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale. Revue Interventions économiques. Source : <http://interventionseconomiques.revues.org/1347>.

comportements des acteurs. Il s'agit pour nous de faire corroborer les différentes informations et savoirs, les uns par les autres, afin d'approcher au plus près leur pertinence et leur fiabilité.

### 2.3.1- UNE VEILLE DOCUMENTAIRE

---

D'une part nous avons cherché à nous appuyer sur les objets qui permettaient la circulation d'information dans le cadre d'interaction entre acteurs. Les matériaux sur lesquels nous nous sommes appuyée sont variés :

- Ceux que nous avons produits,
- Ceux que nous avons consultés et/ou qui nous ont été transmis.

En ce qui concerne les matériaux que nous avons produits, ils ont eu pour objectif de favoriser la circulation d'information entre acteurs. Selon les acteurs auxquels ils se sont adressés, nous n'avons pas élaboré les mêmes types de documents, de même que les messages exprimés pouvaient diverger. Nous avons également, dans certain cas, été amenée à les adapter en fonction des différents acteurs auxquels ils s'adressaient.

En ce qui concerne les documents que nous avons consultés, nous avons systématiquement recherché des documents officiels et documents maîtres garantissant la véracité d'une information. A chaque envoi de documents, nous nous sommes systématiquement interrogée sur les motifs de cette transmission et avons systématiquement cherché à les « traduire ». En effet, il s'agissait pour nous d'identifier les informations que l'acteur expéditeur avait souhaité nous transmettre et ce que cet envoi pouvait signifier en termes d'implication dans le projet.

Nous donnerons l'exemple du diagnostic que nous avons produit à partir des échanges organisés aux côtés des acteurs locaux.

Le diagnostic partagé a eu pour objectif de sensibiliser les propriétaires au contexte local dans lequel s'insérait leur projet. Nous y avons présenté la situation existante de l'environnement dans lequel se trouve le projet avec ses atouts et contraintes majeures, à partir du croisement d'informations obtenues tant par les documents que par les discours.

Le diagnostic avait différents objectifs puisqu'il a également visé à faire un tour d'horizon de l'ensemble des acteurs identifiés comme pouvant être concerné par le projet. Nous avons d'une part identifié les acteurs et d'autre part demandé au comité de pilotage d'identifier les acteurs qu'il considérait comme compétent. Le diagnostic a ainsi permis une consultation d'un ensemble d'acteur concernant le projet de reconversion Marguerite.

Dans un deuxième temps les résultats présentés aux membres du comité de pilotage ont permis de mettre en débat des aspects controversés du projet relatifs aux activités à l'étude. Ainsi, la

controverse a permis d'engager une étude de faisabilité technique et financière suite aux premiers éléments relevés à partir du diagnostic.

Dans ce cadre, nous avons suggéré de faire appel à des experts de la programmation et de la construction architecturale, considérés comme les plus à même de proposer une étude de faisabilité fiable. Ainsi, cela nous a amené à rédiger un rapport synthétisant les points marquants du diagnostic adapté toutefois aux professionnels auxquels il s'est adressé.

Nous donnerons un autre exemple, particulièrement important, de matériaux sur lesquels nous nous sommes appuyée. Il s'agit des documents relatifs à l'urbanisme réglementaire (plan local d'urbanisme), à la réglementation de logement (plan local de l'habitat), à la réglementation technique des constructions (diagnostic technique immobilier), etc. Ces documents particulièrement pertinents car influant de manière directe sur les orientations du projet, nous ont amenée à adopter à leur égard une veille permanente.

Cet appui sur les matériaux nous a permis dans certain cas de cadrer les échanges et d'orienter les débats sur des aspects stratégiques du projet. Comme le soulignent Akrich, Callon et Latour (2006, p. 273)<sup>550</sup> « *il n'y a pas d'interaction sans cadrage pour les contenir* » « *les éléments qui cadraient silencieusement les micro-interactions deviennent visibles ; ils semblaient passifs, ils révèlent maintenant leur véritable nature : ce sont des actants qui, au lieu de maintenir une frontière perméable entre le lien (...) et ses contextes, remettent en jeu toute une série d'autres lieux, d'autres acteurs qui viennent se mêler à la scène* ». En effet, ces matériaux nous amènent à reconsidérer certaines orientations du projet et à identifier de nouveaux acteurs pertinents.

### 2.3.2- UNE DÉMARCHE PROSPECTIVE (VEILLE STRATÉGIQUE)

---

Afin de s'assurer de l'appui sur des matériaux et de l'identification d'acteurs fiables et pertinents nous nous sommes engagée dans une démarche prospective tout au long du projet. Cela se justifiait d'autant plus que nos missions nous ont amenée à nous projeter et à identifier des opportunités et des acteurs pertinents à mobiliser dans le projet Marguerite. Ainsi, la nécessité de constituer un réseau d'acteurs pour porter le projet nous a invitée à établir une analyse du contexte et à nous projeter notamment sur le « qui », le « pourquoi » et le « comment » du processus d'implication des acteurs dans le projet Marguerite.

---

<sup>550</sup> Akrich, M., Callon, M., Latour, B., (2006), Sociologie de la traduction. Textes fondateurs. Mines Paris. Les Presses. Collection Sciences Sociales.

Par ailleurs, nous avons souhaité que cette veille permette aux acteurs d'anticiper et de faire face à certains événements inattendus, de repérer les incohérences possibles pour ajuster la conduite du projet. En effet, le fait d'intégrer les événements inattendus nous a permis d'ouvrir le champ des possibles et de favoriser la réinterprétation des informations. Cela nous a également donné l'occasion à plusieurs reprises d'avoir des échanges riches concernant les informations que nous avons obtenues à travers la démarche prospective.

Nous donnerons notamment l'exemple d'un article paru dans un quotidien local qui mentionnait l'incertitude relative à la délocalisation de la clinique. Cela a été l'occasion pour nous d'avoir un échange avec le gérant qui nous a, à cette occasion, fait part de son point de vue sur les raisons du recul des échéances de la construction de la future clinique.

## 2.4- CONSTRUIRE NOTRE LEGITIMITE

---

La construction de la légitimité nous semble d'autant plus centrale dans la mesure où les missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage se caractérisent fréquemment par leur nature généraliste. Cela nous a donc amené à définir très précisément le périmètre de notre intervention pour nous assurer une posture professionnelle. Selon nous, cela a également participé à la construction de notre légitimité dans le projet.

Précisons que la construction de notre légitimité s'est faite tout au long de notre intervention au fur et à mesure du projet. En effet, nous avons considéré qu'elle n'était jamais acquise et qu'elle nécessitait de notre part une attention et une vigilance particulières, de tous les instants.

Comme le soulignent Nizet et Huybrechts (1998)<sup>551</sup> en se référant aux réflexions de l'école de Palo Alto (Weakland et *al.*, 1986)<sup>552</sup>, il convient pour l'intervenant d'adopter une posture et des stratégies d'intervention. Ces stratégies vont s'organiser autour de la question de la légitimation de l'intervention pour laquelle Pichault (2003)<sup>553</sup> identifie trois grands types de légitimité à construire, à savoir :

- la légitimité de l'intervenant,
- la légitimité du contenu de l'intervention

---

<sup>551</sup>Nizet J. et Huybrechts C., (1998), Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Management ». pp. 86-94.

<sup>552</sup>Weakland, J., Fisch, R., et Segal, L., (1986), Tactiques du changement. Thérapie et temps court, 1982, trad. Seuil 1986.

<sup>553</sup>Pichault, F., (2003), « L'intervention en organisation : revue critique des principaux facteurs de succès », Ecole d'administration des affaires, série de working papers.

- la légitimité du dispositif d'intervention.

Plus largement cela a supposé que nous négociions notre légitimité tout au long du projet et auprès de différents acteurs, au sens « *d'un processus de légitimation négociée* » (Pichault, 2006)<sup>554</sup>, autrement dit dans sa dimension collective. En effet, cela nous a permis de constater que la légitimité trouve sa raison d'être dans la dimension collective de l'accompagnement. A l'instar de Demazière et Dubar (1997)<sup>555</sup>, nous considérons que la légitimité est « *un processus dynamique d'interaction* ».

Pour favoriser les échanges, nous avons systématiquement effectué des restitutions telles que nous nous y étions engagée. Cela a permis d'obtenir des retours et de poursuivre les échanges (maintien du lien). Nous avons considéré que cela a participé à un premier degré de reconnaissance de notre rôle au sein du projet Marguerite, de même que certains acteurs nous ont contactés pour en savoir plus concernant le projet de reconversion Marguerite.

Construisant pas à pas notre légitimité, construction qui reste fragile, nous avons progressivement construit notre identité professionnelle à partir des savoirs mobilisés selon un double positionnement : la coordination du projet Marguerite et l'expertise dans le domaine des politiques urbaines.

A ce titre, nous donnerons l'exemple de nos présentations lorsque nous avons rencontré des acteurs. Nous avons présenté nos missions et le cadre dans lequel nous accompagnions les propriétaires dans leur projet de reconversion. Notre légitimité a également été construite en nous appuyant sur le diagnostic initial. En effet, ce dernier nous a permis de rassembler des éléments pertinents pour rendre compte de l'analyse du contexte, des besoins du territoire et des perspectives envisageables pour contribuer à travers le projet Marguerite au développement du quartier.

La légitimité en tant que construction collective et également plurielle, dans le cadre des interactions, a été d'autant plus marquée qu'il s'agissait pour nous de la construire, à la fois auprès du commanditaire et auprès des autres acteurs intervenant dans le projet.

Ainsi, notre légitimité auprès du commanditaire s'est construite progressivement en partant de ses attentes et besoins de départ. A ce sujet il est à noter les écarts entre les prévisions de départ, nos propositions, les modifications qui se sont opérées au cours du projet et également en fonction de

---

<sup>554</sup>Pichault, F., (1996), Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique. De Boeck Université.

<sup>555</sup>Demazière, D., Dubar, C., (1997), Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion. Paris. Nathan.

l'évolution des attentes du commanditaire. Ces écarts nous obligeant en permanence à réajuster notre positionnement.

Cet aspect s'est donné à voir de manière d'autant plus marquée lorsque de nouveaux acteurs sont intervenus dans le projet Marguerite. Ainsi, nous avons dû construire notre légitimité auprès d'eux, là aussi jamais acquise de manière définitive. L'enjeu de la construction de notre légitimité a été double. En effet, il fallait d'une part s'ajuster et donc être suffisamment souple pour se repositionner en permanence et, d'autre part, se montrer suffisamment ferme pour ne pas dépasser les limites de notre intervention, ou perdre notre légitimité aux yeux des acteurs intervenants. Nous avons considéré que l'adoption de cette double logique a participé à la recherche d'une éthique professionnelle et a supposé une réflexivité permanente de notre part concernant notre propre implication au sein du projet Marguerite. Autrement dit, nous avons mené une réflexion sur l'action en cours, pendant que nous la réalisions. Cela revient à construire une réflexion sur notre propre action. Selon nous, cela demeure essentiel pour assurer une « *distanciation compréhensive* » (Corcuff, 2011)<sup>556</sup>.

Cela a été d'autant plus important que notre implication dans le projet Marguerite nous amène, nous même, à changer aux côtés des différents acteurs et à revoir notre positionnement ainsi que notre propre implication.

Nous avons considéré que pour adopter cette prise de recul il nous fallait organiser une distinction verticale envers le commanditaire et une distinction plus horizontale à l'égard des autres acteurs. Notons par ailleurs, que la construction de la légitimité auprès des acteurs intervenants dans le projet Marguerite a été facilitée par la maîtrise d'un langage dit légitime, développé au sens bourdieusien<sup>557</sup> du terme.

En effet, nous avons considéré que notre crédibilité quant à nos compétences est liée en grande partie à la maîtrise de langages souvent techniques. Savoir de quoi nous parlons, comprendre les enjeux des différents domaines abordés, utiliser le jargon, employer un langage « similaire » selon les acteurs à qui nous nous adressons. Pour assurer la maîtrise de ces langages, compte-tenu de la diversité des acteurs rencontrés, nous nous sommes systématiquement familiarisée et préparée à ces rencontres, comme nous l'avons exposé précédemment et avons appris à manier ces langages.

A ce propos, nous nous proposons de donner l'exemple suivant. Dans le cadre des groupes de travail qui rassemblaient le gérant, l'architecte et les deux acteurs de la promotion-construction, nous avons relevé que les acteurs de la promotion-construction énonçaient régulièrement le fait

---

<sup>556</sup>Corcuff, P., (2011), « Le savant et le politique », Sociologies (en ligne), Expériences de recherche, Régimes d'explication en sociologie, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 26 août 2012.

<sup>557</sup>Bourdieu, P., (1982), Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistique, Paris, Fayard, 239 p.

qu'ils intervenaient en tant qu'assistant à la maîtrise d'ouvrage. Au départ nous avons laissé énoncer de tels propos car nous considérons qu'ils intervenaient sur l'aspect technique et financier, alors que nous intervenions sur la gestion du projet et la coordination de celui-ci (plus global). Nous nous sommes aperçue peu à peu que cela laissait sous-entendre que nous n'étions pas véritablement légitime sur le projet. Nous avons noté que ce discours nous empêchait de cadrer d'une certaine manière ces réunions, de prendre véritablement notre place, à savoir de fixer des objectifs d'une réunion à l'autre, de répartir les missions des uns et des autres et de traduire les attentes de la maîtrise d'ouvrage dans l'étude de faisabilité en cours. Nous avons donc pris un temps avec le gérant pour discuter de notre légitimité et de nos missions au regard de l'intervention des autres acteurs. Nous avons exposé que nous ne disposions pas des mêmes compétences et que nos interventions mutuelles devaient donc se compléter. Nous avons également précisé qu'il était important de cadrer la demande qui leur était faite afin de s'assurer que l'étude menée réponde aux attentes de la maîtrise d'ouvrage. Ainsi, nous avons proposé un cahier des charges au gérant qui l'a validé. A cela nous avons ajouté que notre intention n'était pas de contrôler les échanges ni de décider des missions des uns et des autres, mais de légitimer notre travail de coordination entre les différentes actions et d'assurer ainsi un meilleur suivi des groupes de travail et donc des objectifs à atteindre.

## **2.5- ADOPTER UNE APPROCHE COMPREHENSIVE A L'EGARD DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS (ECOUTE ACTIVE, DISPONIBILITE ET CONFIANCE)**

---

Nous entendons par approche compréhensive une approche non critique des acteurs au sens où l'entendent Boltansky et Thévenot (1991)<sup>558</sup> qui, dans la théorie des conventions qu'ils ont développée, s'en tiennent aux justifications que donnent les acteurs. Cette approche nous paraît intéressante car elle nous a permis de ne jamais nous considérer « au-dessus » des acteurs que nous accompagnons. En effet, cette approche permet de considérer la pertinence du jugement de celui qui s'exprime sur ce qu'il fait et sur qu'il vit. Il s'agit de faire confiance à l'expérience de l'acteur et aux points de vue qu'il affiche. Cela nous a également aidée à assembler les différents éléments entre eux et à ne jamais privilégier le point de vue d'un acteur plutôt que d'un autre. Selon nous, cela demeure essentiel pour assurer une « distanciation compréhensive » qui nous a par ailleurs permis d'accompagner la maîtrise d'ouvrage sans jamais nous y substituer.

---

<sup>558</sup>Boltansky, L., Thévenot, L., (1991), De la justification. Les économies de la grandeur.

Cela nous a permis de décliner les modalités d'accompagnement aux différents acteurs avec lesquels les échanges ont été organisés afin d'aider la maîtrise d'ouvrage à structurer son réseau.

L'accompagnement a ainsi consisté à mettre en relation et à intégrer des acteurs nécessaires à la conduite de projet et ainsi à élargir le réseau (pour ouvrir le champ des possibles) pour dans un deuxième temps le structurer (le réduire aux acteurs pertinents).

A l'instar d'Hannique (2009)<sup>559</sup>, nous avons considéré que « *sans une attention authentique, aucun interlocuteur n'acceptera de prendre les risques du dévoilement et de la compréhension* ».

Dans le cadre de nos interventions, nous avons organisé cette attention authentique en prenant quatre précautions :

- Préparer la rencontre avec notre interlocuteur, nous familiariser à leur mission, domaine de compétence, expérience et application effective.
- Durant la rencontre, l'attention authentique a consisté à orienter le moins possible les sujets abordés, autrement dit nous laissons à notre interlocuteur la liberté de traiter le sujet sous l'angle qu'il jugeait lui-même le plus pertinent.
- Transmettre une restitution sous forme de fiche de synthèse et de compte-rendu aux acteurs afin d'assurer à notre interlocuteur la non-déformation de ces propos et des sujets abordés. Cela lui donnait notamment la possibilité de proposer des modifications et des ajouts.
- Rendre compte de manière régulière et parfois informelle des avancées du projet.

Nous considérons que ces précautions ont participé à la construction de la confiance auprès des acteurs rencontrés et au maintien d'un lien.

Nous donnerons l'exemple de la relation de confiance que nous avons construite avec le gérant de la SCI. Nous nous sommes tenue tout au long du projet à l'informer au plus près des différents événements qui apparaissaient dans le projet et des éléments que nous recueillions. Pour ce faire, nous avons mis en place des points formels à travers les rapports d'étape et des points plus informels, à travers l'envoi de mails et d'appels téléphoniques récapitulant les événements. Cela nous a permis de bénéficier de retours sur la démarche à poursuivre compte-tenu des éléments recueillis. Qu'il soit positif, négatif ou plus neutre, ce type de retours nous a permis de construire une relation de confiance et plus largement d'accompagnement et de recueillir des informations pertinentes auprès des acteurs.

---

<sup>559</sup>Hannique, F., (2009), « Enjeux théoriques et méthodologiques de la sociologie clinique », Informations sociales. Source : <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-6-page-32.htm>.

Selon Arrow (1974)<sup>560</sup>, la légitimité et la confiance forment deux « *institutions invisibles* » qui permettent de construire des liens entre les acteurs. Plus précisément pour Luhmann (2006)<sup>561</sup> la confiance permet de réduire « *la complexité sociale* » en facilitant les relations et l'implication des acteurs.

Par ailleurs, lorsque nous avons identifié un problème, nous avons systématiquement cherché à clarifier les raisons d'un malaise à travers des échanges en face à face<sup>562</sup> que nous provoquions. En effet, les acteurs en question n'auraient pas, selon nous, abordé le problème de manière aussi claire lors des échanges collectifs. Ces échanges ont ainsi donné lieu à des critiques ou des remarques quant à la démarche d'accompagnement effectuée, qui nous ont permis de corriger ce qui pouvait être pris comme une forme d'exclusion, de mise à l'écart de certaines personnes, de prises de positions trop marquées<sup>563</sup>. Ces premiers éléments nous ont ainsi permis de nous montrer particulièrement vigilante quant au ménagement des différentes susceptibilités et ainsi de nous affirmer comme la garante du respect de l'ensemble des intervenants.

Comme le soulignent Dupouy et Pilnière (2010, p. 22)<sup>564</sup> « *le travail en profondeur n'est envisageable qu'à condition d'établir une relation de proximité et de confiance dans la durée. Il s'agit ainsi (...) de créer des conditions favorables où chacun trouve « sa place » et son intérêt dans la relation pour qu'elle constitue un véritable levier pour le projet et pour permettre de s'approprier la démarche* ».

## **2.6- S'ASSURER DU MAINTIEN D'UN RYTHME TOUT AU LONG DU PROJET**

---

Compte-tenu de notre intervention sur une durée de trois ans et des évolutions non-linéaires de l'implication des acteurs, nous avons considéré central d'assurer le maintien du rythme tout au long du projet.

La moindre négligence peut entraîner une dégradation et une fragilisation du réseau, d'où nos efforts continus à entretenir le réseau au fur et à mesure du projet.

---

<sup>560</sup> Arrow, K. J., (1974), *The limits of Organization*. New York. Norton, p. 86.

<sup>561</sup> Luhmann, N., (2006), *La confiance: un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris. Economica, p. 123.

<sup>562</sup> En dehors de toute situation avec d'autres acteurs non nécessairement concernés par le problème.

<sup>563</sup> Sur des thématiques ou au côté de certains acteurs plutôt que d'autres.

<sup>564</sup> Dupouy, A., Pilnière, V., (2010), « *Accompagnement du porteur de projet innovant et mise en œuvre de son processus de développement des compétences* », 10<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Université Montesquieu Bordeaux IV. pp. 1- 28.

Cela nous a permis de favoriser l'implication des acteurs afin que celle-ci ne s'essouffle pas, tout en veillant à ne pas solliciter trop fortement les acteurs, au motif d'assurer la pérennité de la démarche. En effet, il nous a fallu en permanence assurer un équilibre car des sollicitations trop fortes et régulières risquent de favoriser des formes de saturation, d'agacement, voire de refus. Il ne faut en effet pas « sur-mobiliser » les acteurs mais mobiliser les instances existantes.

Nous avons cherché à assurer une dynamique de l'implication par l'intégration des aléas, des changements, de l'arrivée de nouveaux acteurs tout en admettant le caractère non-linéaire de l'implication des acteurs. Cela nous a amené à prendre en compte systématiquement les temporalités différentes de chaque acteur (le temps politique ne correspondant pas à celui de l'économique ni à celui des particuliers, tels que les propriétaires SCI).

Dans le cadre d'un processus non-linéaire voué à des changements constants et des événements susceptibles de remettre en question le projet à tout moment, nous nous sommes interrogée sur les moyens pour faire face à ces événements. Il en ressort la nécessité d'adopter une forme de prudence que nous avons plus précisément qualifiée de « scepticisme optimiste », et de favoriser une résilience qui s'appuie et rebondit sur le maillage tissé par ailleurs dans le cadre du projet Marguerite.

Parfois, cela a pu s'apparenter à combler les vides afin d'éviter d'avoir des temps morts durant le projet, sans implication ou sans aucun retour sur les avancées du projet. Nous avons considéré que cela consiste à gérer les entre-deux et les moments transitoires. Ces moments ont été importants car ils nous ont permis de prendre du recul sur le projet, de l'évaluer rétroactivement. En effet, nous avons élaboré des points d'étapes à partir des actions mises en place, des résultats obtenus et des actions correctives et d'amélioration qui pouvaient être envisagées au côté du gérant et des membres du comité de pilotage.

Tout l'enjeu de l'entretien de la dynamique du projet a été d'ancrer l'implication des acteurs dans des actions de long terme et pérennes, ce qui nécessitait de leur laisser le temps nécessaire pour qu'ils construisent leur réflexion et envisagent par eux-mêmes d'entrer dans le projet.

## 2.7- FAVORISER L'AUTONOMISATION DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

---

Cela traduit bien la position de l'accompagnateur qui n'a pas tant pour mission de résoudre une situation problème (Limoges, 2002)<sup>565</sup>, mais davantage, comme le suggère Roberge (2002, p. 106)<sup>566</sup> de « *mettre au service de l'autre ses savoirs, son expertise et son unicité en s'assurant toutefois de ne jamais se substituer à cet autre, afin de lui permettre d'être le centre de la relation et du processus* ».

Nous avons considéré que le rôle qui incombe à l'assistant est d'aider la maîtrise d'ouvrage à identifier les savoirs dont elle a besoin afin de « *l'aider à bâtir son propre processus de décision* » (Mariolle et de Gravelaine, 2000, p. 43)<sup>567</sup>. Ainsi, nous avons cherché à développer des connaissances utiles pour que la MOA soit en capacité de mieux maîtriser son projet.

Ce dernier aspect, prioritaire selon nous, est à relier à ce que Dupouy et Pilnière (2010, p. 22)<sup>568</sup> ont nommé le « *processus d'autonomisation* » qui illustre finalement l'appropriation effective du projet en premier lieu par la maîtrise d'ouvrage, tout en apparaissant comme le déterminant majeur pour l'appropriation du projet par les autres acteurs (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'usage etc.). Ainsi, toujours selon Dupouy et Pilnière (2010, p. 22)<sup>569</sup>, « *le véritable enjeu de cette approche passe par la construction, au sein de la relation, d'une vision partagée (...) S'il est nécessaire d'articuler le processus d'accompagnement en fonction des orientations définies, il est évident que la construction de valeur ajoutée grâce à ce processus dépend de l'implication des acteurs qui le composent, véritable condition de réussite du processus. Il est dès lors nécessaire d'engager dès le départ le porteur de projet dans la co-construction de la relation* ».

Ainsi, notre rôle a été d'accompagner la maîtrise d'ouvrage dans l'expérience qu'elle fait de son projet et de l'aider à redéfinir et à approfondir ses besoins et ses attentes.

D'une certaine manière nous relierons ce type d'accompagnement à une pédagogie par le projet qui a consisté à favoriser « *l'empowerment* » (au sens autonomisation par appropriation) de la maîtrise d'ouvrage. Cela nous a amenée à travers la constitution du groupe de la maîtrise d'ouvrage, de sa structuration, à favoriser un apprentissage du projet, afin de détecter les manques du projet et leur

---

<sup>565</sup>Limoges, (2002), « Stratégies de maintien au travail ». Sainte-Foy (Québec), Septembre Editeur.

<sup>566</sup>*Ibid.*

<sup>567</sup>*Op. cit.*, Mariolle, B., de Gravelaine, F. p. 43.

<sup>568</sup>Dupouy, A., Pilnière, V., (2010), « Accompagnement du porteur de projet innovant et mise en œuvre de son processus de développement des compétences », 10<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Université Montesquieu Bordeaux IV. pp. 1- 28.

<sup>569</sup>*Ibid.*

responsabilité à cet égard. Cela nous a conduit à analyser à leurs côtés les fondements de leur identité, leur culture de travail et la nature collective de l'énonciation du projet Marguerite.

## **CHAPITRE 3 - DES PRÉCONISATIONS POUR UNE APPROCHE TRANSVERSALE DE L'ACCOMPAGNEMENT**

Le constat que nous avons établi suite à notre intervention sur le projet nous a permis de dévoiler l'évolution de l'implication des acteurs dans le projet Marguerite. L'analyse de cette évolution nous a ainsi amenée à appréhender les modalités d'implication et d'appropriation des acteurs comme participant fortement d'un processus d'apprentissage organisationnel.

C'est pourquoi nous allons à présent, par un détour par la théorie, présenter les dynamiques d'apprentissages organisationnels dans le projet. Dans un premier temps nous envisagerons les types d'apprentissages qui ont vu le jour au sein du projet Marguerite à travers les acteurs qui s'y sont impliqués. Dans un deuxième temps, nous identifierons les contributions dont peuvent être porteuses les compétences de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage dans l'apprentissage organisationnel.

Enfin, nous exposerons les préconisations qui nous paraissent centrales pour accompagner les acteurs dans le développement de l'apprentissage organisationnel (projet). Ces préconisations seront présentées à travers sept axes qui nous paraissent essentiels pour favoriser un apprentissage organisationnel du projet et donc une meilleure maîtrise de celui-ci. Pour chaque axe nous déterminerons des modalités d'accompagnement et les compétences à mobiliser.

### **3.1- LA GESTION DES CONNAISSANCES : L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LES COMPETENCES DE L'ASSISTANT A LA MAITRISE D'OUVRAGE**

---

Nous évoquions déjà dans la partie théorique de ce travail la nature consubstantielle entre les phénomènes d'implication, d'appropriation (cf. Partie 1, chapitre 4, section 4.3) et d'apprentissage. Cette question a également été mise en jour et développée dans l'analyse de nos résultats (cf. Partie 3, chapitre 1, section 1.6).

Nous souhaitons donc à présent approfondir notre réflexion en orientant l'analyse de l'implication des acteurs dans le projet Marguerite en direction des processus d'apprentissages organisationnels qui en ont émergé. Ainsi, nous poursuivrons la présentation des apports d'Argyris et Schön (2002)<sup>570</sup>, ce qui nous permettra de rappeler les fondements de l'apprentissage organisationnel.

Enfin, nous présenterons les compétences déployées par l'assistant à la maîtrise d'ouvrage et les conditions susceptibles de favoriser leur apprentissage.

### 3.1.1- L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

---

Nous avons pu constater tout au long de ce travail que les acteurs impliqués dans le projet s'appuient sur des connaissances dont ils disposent et sur des connaissances qui circulent (informations) dans le cadre du projet. Ainsi, l'apprentissage organisationnel se fait par les différents acteurs à travers la confrontation et la mise à disposition auprès des autres des informations qu'ils détiennent et l'intériorisation qu'ils en font pour élaborer leur connaissance.

Si nous avons souhaité aborder la question de l'apprentissage organisationnel, il convient de préciser que nous considérons l'apprentissage collectif dans son articulation avec les apprentissages individuels. A l'instar de ce que propose Reynaud (1993, p. 94)<sup>571</sup> nous considérons que « *les apprentissages individuels ne peuvent aboutir que s'ils sont liés* ».

Plus largement, cette approche rejoint l'idée développée par Claveranne et Larrasquet (2004)<sup>572</sup> qui avancent « *qu'un apprentissage n'est pas individuel ou de groupe... que l'apprentissage est un et qu'il est toujours individuel et de groupe* ».

Ces apports théoriques nous permettent de préciser que lorsque nous parlons d'apprentissage organisationnel nous considérons que ce n'est pas l'organisation en tant que telle qui apprend mais les acteurs qui la composent. Ainsi, les apprentissages se font chez chacun des acteurs et conduisent simultanément à un apprentissage de chacun à propos du « comment fonctionner en ensemble », et ceci d'autant plus que les acteurs sont rassemblés dans un projet commun.

---

<sup>570</sup> Argyris, C., Schon, D.A., (2002), Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique. De Boeck Université. Management.

<sup>571</sup> Source : [http://rt30.free.fr/documents/textes\\_RT30/HDR\\_JLM\\_Volontedechanger.pdf](http://rt30.free.fr/documents/textes_RT30/HDR_JLM_Volontedechanger.pdf). p. 156.

<sup>572</sup> Claveranne, J.-P., Larrasquet, J.M., (2004), « Qu'est-ce que la connaissance ? Dans la perspective de l'apprentissage, peut-on impunément parler de gestion des connaissances ? », Communication au Xème Journées de Projectique, Bidart-San Sébastien, 21 & 22 Octobre 2004.

Pour Senge (1991, p. 355)<sup>573</sup>, les apprentissages organisationnels « portent leurs efforts sur la qualité du raisonnement des individus, sur leurs visions partagées, sur leur aptitude à la réflexion, à l'apprentissage en équipe, et à la compréhension des problèmes complexes de la vie des affaires ». Cela nous permet de relier l'apprentissage organisationnel et le résultat de l'expérience que les acteurs impliqués ont tirée du projet. Cette expérience vécue, qui correspond à une mise en situation concrète (Le Boterf, 2005, p. 99)<sup>574</sup> favorise, selon notre point de vue, ce qu'Arrow (1962) puis Argyris et Schon (1978)<sup>575</sup> ont nommé le « learning by doing ».

Ainsi, dans les apprentissages des acteurs en situation nous pouvons relever deux caractéristiques. Nous nous appuyons pour cela sur les théories d'action développées par Argyris et Schon (2002, p. 36)<sup>576</sup>. Au départ, les acteurs souhaitent, à partir de leur connaissance initiale, mettre en œuvre certaines actions. Cela renvoie à ce que ces deux chercheurs ont nommé « la théorie professée » qui consiste à dire ce que l'on veut faire ou du moins à ce qu'on veut faire croire que l'on veut faire. Mais, ensuite, lors de la mise en œuvre de ces savoirs, apparaît ce qu'ils nomment « la théorie d'usage » (ce que l'on fait effectivement). Les écarts que les acteurs vont ainsi constater entre leurs intentions affichées et les actions concrètes les amènent à reconsidérer les intentions de départ. Ces intentions vont être revues de différentes manières qui correspondent à différents degrés d'apprentissage :

- Le premier degré nommé « l'apprentissage en simple boucle » consiste, suite au constat d'écart établi entre l'intention et la pratique, à adapter la pratique à la situation, sans toutefois revoir les fondements de l'intention de départ.
- Le deuxième degré nommé : « l'apprentissage en double boucle », consiste, suite au constat d'écart, à remettre en question les intentions de départ et les logiques qui les sous-tendent.

Cette approche permet ainsi de constater les différents degrés de changement de connaissances qui apparaissent dans un processus d'apprentissage organisationnel.

Cela rejoint la définition que donne Koenig (1994, p. 48)<sup>577</sup> au sujet de l'apprentissage organisationnel qui est selon lui « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de

---

<sup>573</sup> Senge, P., (1991), La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent, ed. First, Paris, p. 355.

<sup>574</sup> Le Boterf, G., (2005), Construire les compétences individuelles et collectives, Livre outils, Editions d'Organisation. 3<sup>ème</sup> Editions. p. 99.

<sup>575</sup> Argyris, C., Schön, D.A. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective. Reading (Mass.): Addison Wesley.

<sup>576</sup> *Op. cit.*, Argyris, C., Schon, D.A. p. 36.

<sup>577</sup> Koenig, G., (1994), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, in Revue Française de Gestion, Janvier-Février, p. 78.

*compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ».

De plus, dans le cadre d'une dynamique collective, nous considérons, à l'instar de Tebourbi (2000, p. 30)<sup>578</sup>, que « *l'impact de l'apprentissage augmente également en fonction du nombre d'entités qui ont acquis des connaissances nouvelles et les jugent utiles et en fonction du nombre d'entités qui comprennent de la même manière les diverses interprétations produites* ».

Nous en avons connu une matérialisation intéressante (cf. encadré ci-après) lors d'une étude de faisabilité effectuée durant le projet (théorie d'usage) pendant laquelle nous avons identifié un degré d'apprentissage fort (en double boucle) après que les intentions de départ (le scénario de réhabilitation) ont été modifiées. La nouvelle intention (le scénario de vente) a mobilisé un plus grand nombre d'acteurs et favorisé une plus forte convergence dans sa mise en œuvre.

#### **Le processus d'apprentissage organisationnel du projet Marguerite**

La tendance générale des acteurs à s'impliquer plus fortement dans le projet et à s'inscrire dans une dynamique de recherche de convergence de leur intérêt, nous a amenée à constater la mise en place d'un processus d'apprentissage organisationnel dans le projet Marguerite. Ainsi, l'émergence de cette dynamique d'apprentissage vise plus largement un changement concernant le devenir du site Marguerite.

En effet, nous avons pu noter tout au long du projet différents niveaux d'apprentissage des acteurs, certains s'inscrivant dans ce que nous avons relevé « la simple boucle d'apprentissage » et d'autres s'inscrivant dans « la double boucle » développée par Argyris et Schon.

Nous avons aussi constaté que les apprentissages organisationnels ont émergé à travers des relations souvent informelles. Des résistances au changement ont également fait obstacle à certains moments au développement de l'apprentissage en projet (notamment durant le scénario de réhabilitation). Comme le souligne Senge (1991, p. 116)<sup>579</sup>, nous avons pu identifier que « *là où il y a une résistance au changement, vous pouvez être sûrs qu'elle traduit un ou plusieurs processus implicite d'autorégulation. Cette résistance (...) intervient lorsque pèse une menace sur les pratiques et les normes habituellement en usage* ». Ces résistances étaient manifestes dans le faible degré d'implication des acteurs lorsqu'était exclusivement étudié le scénario de réhabilitation. Elles l'ont été aussi du point de vue des services municipaux lorsque les propriétaires ont souhaité travailler avec eux, car, selon nous, cela ne correspondait pas aux

---

<sup>578</sup> Source : [http://www.telug.uqam.ca/chairebell/pdf/4120-appr\\_org.pdf](http://www.telug.uqam.ca/chairebell/pdf/4120-appr_org.pdf)

<sup>579</sup> *Op. cit.*, Senge, P. p. 116.

pratiques habituelles en matière de réflexion sur les projets urbains (cloisonnement institutionnel fort et réflexion conjointe faible avec les propriétaires de fonciers).

Ces quelques exemples soulignent bien les changements qui ont traversé le projet Marguerite et illustrent de manière centrale un ensemble de processus d'apprentissages global au sein du projet, avec mise en place progressive et à un degré d'implication de plus en plus fort de différentes démarches organisées par les services municipaux.

Ainsi, nous avons considéré que la réflexion concernant le devenir de la clinique Marguerite et de son projet de reconversion s'est de plus en plus ouverte sur l'environnement et a été intégrée dans une réflexion plus globale de requalification du quartier où elle est située. Les acteurs des services municipaux sont aujourd'hui en cours d'élaboration d'une étude urbaine et prennent en compte la reconversion future de la clinique. Selon nous, cela traduit de leur part l'amorce d'un apprentissage organisationnel qui représente bien plus qu'une adaptation au changement de l'environnement, une véritable remise en cause des valeurs directrices du projet, puisque la requalification suppose d'étudier la fonction à donner au site.

Notons toutefois, que si les théories de l'action concernant l'apprentissage organisationnel nous donnent des apports intéressants pour déterminer la nature et les dynamiques de construction des connaissances dans le cadre d'un projet, nous avons considéré que le courant de la sociologie de la traduction permet de compléter ces apports. En effet, de manière très opérationnelle, elle donne à voir les différentes étapes permettant de générer des connaissances dans un collectif de type « réseau »<sup>580</sup>, ce qui selon notre point de vue correspond bien au type de relations nouées dans le cadre des projets. Ainsi, nous nous appuyerons sur bons nombres des concepts que la sociologie de la traduction a développés pour formuler des préconisations en matière d'accompagnement, car nous considérons que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage doit être au cœur de ce processus de « traduction » et d'« acteur-réseau ».

Mais avant, il convient de revenir sur les compétences que doivent mobiliser les assistants à maîtrise d'ouvrage en situation d'accompagnement.

---

<sup>580</sup> A ce propos « un monde social est défini par un réseau d'acteurs coopérant dans l'accomplissement d'activités singulières, on peut identifier des processus relationnels, des ajustements des conventions sur lesquels ils reposent qui sont privilégiés (...) une nébuleuse d'acteurs qui s'organisent en collectif d'énonciation (...). Source : [www.ramau.archi.fr/documentation/textes...la.../T1-p033-074.pdf](http://www.ramau.archi.fr/documentation/textes...la.../T1-p033-074.pdf).

Concernant les réseaux Strauss considère que « si on définit un monde social comme un réseau d'acteurs coopérant dans l'accomplissement d'activités spécifiques, le chercheur est tenu d'identifier qui agit avec qui, pour produire quoi, selon quel degré de régularité, et sur la base de quelles conventions » in Strauss, A., (1992), *La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris.

### 3.1.2- LES COMPÉTENCES DE L'ASSISTANT À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE DANS LE PROJET MARGUERITE

---

Avant d'approfondir la notion de compétences et de la décliner dans le cas des missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, il convient de revenir sur sa définition générale.

Les sciences de gestion accordent, depuis quelques années maintenant, une importance de plus en plus forte aux compétences dans le monde du travail. Ainsi, cette notion est devenue familière et fortement utilisée dans le langage courant. En effet, elle s'est progressivement substituée à la notion de qualification (savoir-faire utilisé dans l'exécution d'une tâche). Cette évolution s'explique par le fait que les contextes professionnels sont devenus de plus en plus complexes et incertains et que la notion de compétence, développée dans ce contexte, permet de donner les outils pour agir dans cet incertain. Comme le démontre Le Boterf (2004, p. 47)<sup>581</sup>, cela traduit le passage d'un « modèle « taylorien » où il (l'opérateur) est considéré (...) comme le simple exécutant de tâche prescrite » à un modèle « faisant référence à la capacité de l'opérateur de façonner son emploi ».

Il convient donc d'approfondir à présent le concept de compétence. Nous avons pour cela retenu différentes définitions.

Leplat (1988)<sup>582</sup> identifie quatre caractéristiques :

- La compétence est opératoire et finalisée. Elle est intimement liée à l'action par laquelle elle se donne à voir et aux objectifs que vise cette action. Aussi, la compétence est contingente à la situation de travail.
- La compétence est le résultat d'un processus d'apprentissage qui combine l'intériorisation de savoir théorique et de savoir pratique.
- La compétence est structurée car elle combine différents éléments entre eux qui lui permettent d'être adaptative.
- La compétence est une construction sociale, non observable. Seules ses conséquences peuvent être observées ainsi que les comportements auxquelles elle donne lieu.

Zarifian (2001, 1999)<sup>583</sup>, quant à lui, définit la compétence comme « l'intelligence pratique des situations », observable selon lui à travers trois types de comportements :

---

<sup>581</sup> Le Boterf, G. (2004), Construire les compétences individuelles et collectives. Editions d'Organisation. 3<sup>ème</sup> Edition. p. 47.

<sup>582</sup> Leplat, J., (1988), Les habiletés cognitives dans le monde du travail. Mardaga Editeur.

<sup>583</sup> Zarifian, P., (2001), Le modèle de la compétence. Trajectoire, historique, enjeux actuels et propositions, Editions Liaisons. (1999), Objectifs compétence.

- L'autonomie,
- La prise de responsabilité,
- La communication.

De notre point de vue, cela traduit l'idée que la compétence se construit dans l'expérimentation de situations de travail, autrement dit elle renvoie à un apprentissage *in situ*.

Enfin, Le Boterf (1997)<sup>584</sup> rejoint cette approche dans la mesure où il considère le « *caractère opératoire de la compétence* ». Pour le chercheur, la compétence renvoie essentiellement à un « *savoir agir* », autrement dit un savoir permettant de mobiliser et de combiner les ressources nécessaires pour mener une action dans une situation professionnelle. Ces ressources sont considérées de deux sortes :

- Les ressources personnelles : savoirs théoriques, savoir-faire social, savoir-faire technique.
- Les ressources extérieures : outil de travail, informations, documents, réseaux d'acteurs, structures et institutions.

Ainsi, Le Boterf (1997)<sup>585</sup> définit la compétence comme la « *capacité d'intégrer des savoirs divers et hétérogènes pour les finaliser sur la réalisation d'activités* ».

Ces différentes approches que nous avons retenues pour définir la compétence nous ont permis de considérer celle-ci comme intimement liée à l'activité de travail à travers laquelle elle se révèle. La compétence y est considérée comme un processus finalisé qui se construit au cours des situations de travail (à travers l'autonomie, la combinaison de différents savoirs et les ressources mobilisées à partir de l'environnement du travail).

Au vu de ces définitions, qu'en est-il des compétences développées plus spécifiquement par les assistants à maîtrise d'ouvrage ?

Comme en témoigne Chadoin, (2000, p. 47)<sup>586</sup> « *l'identification des compétences nécessaires pour prendre en charge les fonctions liées à la mission d'assistance à la maîtrise d'ouvrage* » sont au cœur des réflexions sur les évolutions des projets architecturaux et urbains.

---

<sup>584</sup> Le Boterf, G., (1997), De la compétence à la navigation professionnelle, Editions d'Organisation.

<sup>585</sup> *Ibid.*

<sup>586</sup> Chadoin, O., (2000), « Analyse stratégique : Fonctions et métiers ». Contrat d'Etudes prospectives. Les professionnels de la maîtrise d'œuvre : architectes, ingénierie technique, économistes de la construction, spécialistes de l'ordonnancement, du pilotage et de la coordination. Direction scientifique : Guy Tapie, PAVE, Ecole d'architecture et de paysage de Bordeaux, avec la collaboration d'Elisabeth Coudurier, GRAIN, de Thérèse Evette, LET, Ecole d'architecture de Paris- la Villette et de Bernard Haumont, CRESSAC. Documents intermédiaires remis au Ministère de l'emploi. Grain Mandataire. Octobre 2000. Source : <http://www.ramau.archi.fr/IMG/pdf/c-fonctions-et-metiers.pdf>.

Ainsi, les compétences dites généralistes peuvent être envisagées comme des pratiques innovantes, car elles sont, comme le souligne Prost (2003, p. 67)<sup>587</sup> « *un mode d'exercice complexe à appréhender, notamment du fait d'une difficulté de reconnaissance du statut de généraliste* ». Outre cette caractéristique, les atouts de ces compétences généralistes résident dans le fait qu'elles permettent de mettre en œuvre une démarche. En effet, n'intervenant pas en raison de la détention de savoir-faire technique précis, autrement dit des résultats et des connaissances spécialisées qu'il pourrait apporter, l'assistant est davantage considéré comme porteur d'une méthodologie pour conduire le projet. Ainsi, comme le mentionne Prost (2003, p. 68)<sup>588</sup> « *l'expertise est menée dans le but de « dévoiler » l'équilibre social qui contribuera à faire émerger un « projet » d'aménagement ou d'édifice. L'accent est mis sur les compétences de « management de projet », ou d' « animation de concertation », permettant d'afficher une « technicité » non spécialiste mais facilement identifiable par les commanditaires. Dans l'exercice généraliste qui a comme objectif l'élaboration d'un consensus entre divers acteurs et partenaires, le savoir technique de l'expert est nécessaire, mais non suffisant. L'expert par sa position « généraliste », devient un médiateur* ». A ce propos, nous considérons que les compétences de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage résident en grande partie dans des qualités de médiation. En effet, à l'instar d'Avenier (2000, p. 13)<sup>589</sup> qui parle d'« *intermédiation* », nous considérons qu'il s'agit par l'intervention de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage de favoriser « *l'introduction au sein d'un processus collectif d'un tiers destiné à faciliter le rapprochement des points de vue des différents participants à partir d'éclairages apportés par chacun d'eux. Une intermédiation a donc un double but : favoriser l'évolution des représentations que les participants ont des questions centrales au processus collectif qui les relie et à favoriser la co-construction par ces personnes de représentations et d'interprétations partagées de ces questions, sans chercher à les amener à adhérer à des représentations prédéfinies* ».

Ainsi, nous admettons que les connaissances que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage mobilise, il les trouve au côté des acteurs dont il doit favoriser l'implication dans le projet de la maîtrise d'ouvrage.

---

<sup>587</sup> Prost, R., (ss dir.), (2003), Projets architecturaux et urbains, mutations des savoirs dans la phase amont. Pratiques de projet et ingénierie. Plan Urbanisme Construction Architecture. Pôle Concevoir Construire Habiter. p. 67.

<sup>588</sup> *Op. cit.*, Prost, R. p. 68.

<sup>589</sup> Avenier, M.-J., (2000), La construction de savoir pour l'action. Action et Savoir Rencontres. L'Harmattan. p.13.

A ce titre, Pisani (1996)<sup>590</sup> illustre cette pratique, qui traduit aussi selon nous une certaine difficulté dans la capacité de l'AMO à jouer les équilibristes « *les arguments utilisés (par l'AMO) doivent être puisés dans ceux qu'il essaie de réconcilier* ».

Plus généralement, Chadoin (2007, p. 292)<sup>591</sup> identifie pour les assistants à maîtrise d'ouvrage « *une demande accrue de compétence en terme de « produit » et de « processus » ; donc, de demande en terme de mission de « préparation de la conception » et de « transmission de la conception* ».

L'auteur considère ainsi que les compétences sur deux aspects du projet nécessitent d'adopter pour l'assistant à la maîtrise d'ouvrage une posture de traducteur qui se décline de deux manières différentes : premièrement « *la « traduction » se fait pas l'élaboration de documents de programmation et se situe en amont des processus* ». Deuxièmement, « *la « traduction » se veut « active » et prend place au niveau de l'organisation et de la coordination des processus* ».

Cette déclinaison nous permet d'établir le positionnement correspondant à différentes demandes d'assistance et donc des compétences recherchées par la maîtrise d'ouvrage.

A ce titre, comme l'évoque Chadoin (2007, p. 293)<sup>592</sup> « *lorsqu'on s'en remet aux maîtres d'ouvrage eux-mêmes, le « traducteur » est défini comme un être doté de neutralité et d'universalité. A l'instar de la définition d'Albir Amparo<sup>593</sup>, celui-ci doit développer un triple rapport de fidélité : fidélité au vouloir dire de l'auteur, à la langue d'arrivée et au destinataire de traduction ; à la demande, aux acteurs de la maîtrise d'œuvre, au marché visé. De fait, les qualités pour investir ce genre de missions sont difficilement identifiables précisément en ce qu'elles s'apparentent plus à des qualités de « savoir-être » (attitude et capacités relationnelles) que de savoir-faire (méthodes) ou de savoir (expertise). En définitive, c'est bien la question du management des processus qui s'impose aujourd'hui comme un enjeu dans la redistribution des places* ».

La recherche menée par Chadoin (2007)<sup>594</sup> sur les fonctions et les compétences des missions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage l'a amené à proposer une répartition des compétences en

---

<sup>590</sup> Pisani, E., (1996), « La politique comme art de l'ajustement », Revue Autrement « Tout négociateur », coll. Mutations, n°163, avril 1996.

<sup>591</sup> Chadoin, O., (2007), Etre architecte : les vertus de l'indétermination. De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel. Sociologie. Pulim. p. 292.

<sup>592</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 293.

<sup>593</sup> Albir Amparo, H., (1990), La notion de fidélité en traduction, Paris, Didier Erudition. Y est défini ainsi la traduction littéraire idéale selon un triple ressort de fidélité.

<sup>594</sup> *Ibid.*

quatre idéaux-types. Comme cet intitulé l'indique cette répartition a pour intérêt de relever les nuances et les précautions que supposent les missions d'assistance selon ces déclinaisons. Ces quatre idéaux types « *rendent compte de l'enjeu des compétences à engager dans le travail de traduction. En particulier, on observe que ce qui importe dans ces missions, ce n'est pas seulement la fabrication d'études de programmation en amont des processus sur chacun des paramètres en présence, mais c'est aussi la capacité à croiser ceux-ci et à les porter dans le cours des processus. Produire des études de besoins ou des études économiques juxtaposées en amont de l'opérationnalisation des projets n'est pas suffisant, encore faut-il parvenir à la définition et la réalisation d'un projet qui fasse tenir ensemble chacune des dimensions présentes. C'est ce pari d'une assistance transversale qui semble faire actuellement « courir » les prétendants à une entrée dans le champ de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage* » (Chadoin, 2007, p. 292)<sup>595</sup>.

Le schéma ci-dessous permet d'identifier ces quatre grands pôles à partir desquels se distribuent de nouvelles compétences. Cela est d'autant plus intéressant pour nous qu'il permet d'éclaircir « *comment chaque profession peut, sur la base de savoirs constitués ou complémentaires se saisit de ces missions* ».

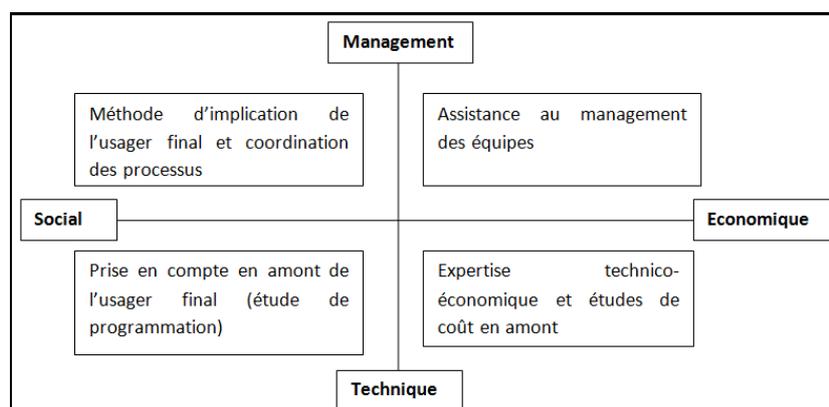


Schéma 16 : Les fonctions et métiers de la maîtrise d'œuvre d'après Chadoin (2000)<sup>596</sup>.

A travers ce schéma nous pouvons donc retenir quatre pôles de compétences :

<sup>595</sup> Ibid.

<sup>596</sup> Chadoin, O., (2000), « Analyse stratégique : Fonctions et métiers ». Contrat d'Etudes prospectives. Les professionnels de la maîtrise d'œuvre : architectes, ingénierie technique, économistes de la construction, spécialistes de l'ordonnancement, du pilotage et de la coordination. Direction scientifique : Guy Tapie, PAVE, Ecole d'architecture et de paysage de Bordeaux, avec la collaboration d'Elisabeth Coudurier, GRAIN, de Thérèse Evette, LET, Ecole d'architecture de Paris- la Villette et de Bernard Haumont, CRESSAC. Documents intermédiaires remis au Ministère de l'emploi. Grain Mandataire. Octobre 2000. Source : <http://www.ramau.archi.fr/IMG/pdf/c-fonctions-et-metiers.pdf>. p. 47.

En premier lieu, nous retrouvons « *un pôle situé au croisement de l'implication des populations et des méthodes du management, qui correspond à l'implication de professions non traditionnelles de la maîtrise d'œuvre (sociologues, consultants, communicants) dans la phase de conduite de la conception. Pour illustration de ce cas, citons l'implication croissante des populations dans l'élaboration des projets urbains par la mise en place de dispositifs de consultation, communication, voire d'ateliers urbains. C'est là, semble-t-il, un pôle sur lequel les ingénieurs-conseils et les architectes semblent s'impliquer* » (Chadoin, 2000, p.47)<sup>597</sup>.

Un deuxième pôle de compétences « *se situe au croisement des compétences de type managériales (animation, gestion de process et d'équipes) et de la maîtrise économique des projets. (...). Il est question, à ce niveau, de faire tenir ensemble économie du projet et gestion du processus* » (Chadoin, 2000, p. 48)<sup>598</sup>.

Le troisième pôle se trouve « *au croisement des objectifs sociaux et techniques, il correspond à une vision particulière de la programmation qui concerne particulièrement les études en amont des projets (études d'impacts, définitions des besoins...) et les ingénieurs-conseils et les programmeurs traditionnels. Là aussi, il semble que ce soit une fonction bien investie par les architectes et les ingénieurs de formation dans la mesure où la dimension technique y demeure prégnante. Néanmoins, d'autres professions moins traditionnelles s'y impliquent : ergonomes, managers, consultants* » (Chadoin, 2000, p. 48)<sup>599</sup>.

Enfin, le quatrième et dernier pôle « *renvoie directement à l'enjeu d'équilibre technico-économique des projets et correspond à une demande supplémentaire de prévisibilité sur les coûts d'études et de considérations économiques dans les projets dès la phase de préparation de la conception* » (Chadoin, 2000, p. 48)<sup>600</sup>.

Au vu de ce schéma et de la présentation de ces différents pôles de compétences des assistants à maîtrise d'ouvrage, nous considérons qu'il est intéressant de combiner ces quatre pôles.

En effet, comme nous l'avons vu à travers les caractéristiques notamment des maîtrises d'ouvrage occasionnelles, intervenir auprès d'elles nécessite des compétences en conduite de projet adaptative et négociée. Par ailleurs, si l'assistant à la maîtrise d'ouvrage ne peut être expert en tout, il détient des compétences en matière de co-construction dans la mesure où il est avant tout question de savoir jouer un rôle pédagogique et d'écoute pour accompagner le projet dans sa

---

<sup>597</sup> *Ibid.*

<sup>598</sup> *Op. cit.*, Chadoin, O. p. 48.

<sup>599</sup> *Ibid.*

<sup>600</sup> *Ibid.*

globalité, comme le notent à ce titre Mariolle et de Gravelaine : (2000, p. 48)<sup>601</sup> « *les partenaires des maîtres d'ouvrage occasionnels ont avant tout un rôle pédagogique et d'écoute, afin de mener à bien l'ensemble du processus* ». De ce fait, ces compétences sont avant tout de type transversal, car si tous les acteurs intervenant disposent de compétences spécialisées, il est central que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage construise cette vue d'ensemble dans laquelle le rôle de chaque acteur est reconnu et coordonné. Ainsi, une proposition d'assistance fondée sur un tel parti pris permet de mettre en synergie des pôles de compétences nécessaires au projet.

Par ailleurs, il a également été question, dans la partie théorique de ce travail (cf. Partie 1, chapitre 3, section 3.2.1), des dimensions motrices de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage qui s'organisent autour d'une capacité à établir un dialogue avec la maîtrise d'ouvrage, à situer ses besoins, à maîtriser l'ensemble du processus, à rassembler et à organiser les compétences nécessaires à la prise de décision de la maîtrise d'ouvrage et enfin, à construire une proposition d'assistance. Si l'on regarde de plus près les compétences de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage, nous en ressortons l'idée d'une nécessité pour ce dernier d'adopter un point de vue le plus omniscient possible à travers des fonctions de coordination, de régulation et de traduction qui supposent des compétences transversales en management de projet.

De ce fait, les compétences pour assurer ce type d'accompagnement sont essentiellement de nature transversale, autrement dit, il s'agit de mettre en place un processus de gestion de projet et de coordination des différents acteurs intervenants dans le projet.

A l'instar de Prost (2003, p. 70-71)<sup>602</sup>, nous considérons que le rôle de l'AMO généraliste consiste à formuler « *un questionnement initial sur des activités sociales et humaines (dans un domaine plus ou moins précis) ; des objectifs politiques ; des objectifs économiques et financiers ; à l'égard d'un cadre physique et urbain (foncier, bâti, environnement...).* (...), *des hypothèses dans la perspective d'aider le commanditaire à faire évoluer sa réalité sociale, humaine, politique, économique et de la traduire en termes de services rendus, de projet d'établissement, de construction de bâtiments, d'élaboration de programme urbain, etc.* ».

En tenant compte des apports théoriques de l'apprentissage organisationnel nous considérons que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage doit être en mesure d'assurer la gestion des connaissances plurielles dans un projet. A partir des différentes situations d'apprentissage, il doit être en mesure

---

<sup>601</sup> *Op. cit.*, Mariolle, B., De Gravelaine, F. p. 48.

<sup>602</sup> *Op. cit.*, Prost, R. p. 70-71.

d'identifier les compétences dont ont besoin les maîtres d'ouvrage, afin qu'ils en aient une plus grande maîtrise (ce d'autant qu'ils sont entourés d'une pluralité d'acteurs).

Par ailleurs, les compétences que suppose la recherche d'un point de vue omniscient nécessitent selon nous, que l'AMO s'inscrive lui-même dans une dynamique d'apprentissage. Cet apprentissage auquel doit s'adonner l'assistant à la maîtrise d'ouvrage relève, selon notre point de vue et suite à notre intervention sur le terrain, d'un apprentissage en « triple boucle », tels que l'ont défini Argyris et Schon (2000)<sup>603</sup> qui suppose « d'apprendre à apprendre » (relatif au « deutéro-apprentissage » développé par Bateson, 1972)<sup>604</sup>, de l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet qu'il aide à conduire par ailleurs. Cet apprentissage est d'autant plus nécessaire qu'il permet selon nous d'apprendre à traduire, à coordonner et à réguler les différentes logiques présentes dans le projet permettant ainsi d'ancrer l'accompagnement au plus près des réalités vécues par les acteurs. Les compétences transversales s'apparentent ainsi à des compétences « métacognitive » ou encore appelée « compétences de médiation » qui supposent de « *favoriser l'autocentration de l'apprenant et l'identification de ses caractéristiques ; d'élaborer l'activité pédagogique comme résolution de problème et privilégier la réflexion métacognitive ; favoriser l'évocation des stratégies cognitives ; faire formuler et évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre* »<sup>605</sup>.

En conclusion, nous considérons que le rôle de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage consiste à développer un savoir situé (contextualisé donc pertinent) et à situer les savoirs des acteurs clés (dans ce contexte et selon leur pertinence) pour mieux les relier entre eux.

Au regard de ces nouveaux apports et de la distance que nous avons prise avec l'accompagnement que nous avons mené, il nous semble à présent que des préconisations pour des accompagnateurs sur des projets de reconversion architecturale de ce type peuvent être dégagées.

### **3.2- DES PRECONISATIONS POUR MIEUX ACCOMPAGNER**

---

L'approche abductive qui a été la nôtre tout au long de ce travail s'est faite à partir d'allers-retours permanents entre les apports théoriques et empiriques.

---

<sup>603</sup> *Ibid.*

<sup>604</sup> Bateson, G., (1972), *Steps to an Ecology of Mind*. San Francisco: Chandler Publishing Co.

<sup>605</sup> Source : <http://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf>. Consulté le 28 août 2012.

Forte de ces apports combinés, nous sommes en mesure, à ce stade de ce travail, de recommander des actions qui nous semblent indispensables à mettre en œuvre dans tout accompagnement en tant qu'assistant à la maîtrise d'ouvrage (AMO), pour favoriser l'implication des parties prenantes dès les phases amont d'un projet de reconversion architecturale.

En effet, comme nous l'avons vu, les accompagnements en tant qu'assistance à la maîtrise d'ouvrage, souffrent d'une approche binaire, héritée de l'approche classique des projets architecturaux, consistant à distinguer l'assistance générale de l'assistance spécialisée. De surcroît, si chaque acteur intervenant dans le projet est porteur d'une vision singulière, il convient de reconnaître que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage est lui-même porteur d'une vision qui vient renforcer et décliner la vision unique de la maîtrise d'ouvrage et donc contribue à la limiter.

Selon notre approche, l'accompagnateur, en tant que partie prenante du projet, représente un soutien à la maîtrise d'ouvrage pour contourner cette tendance. Présent pour favoriser l'implication de tous les acteurs dotés des compétences nécessaires à l'avancée du projet afin d'éviter que ne se décline sa vision unique, il est ainsi considéré comme un vecteur d'apprentissage. Cela suppose qu'il soit lui-même acteur de son apprentissage dans l'expérience qu'il acquiert du projet durant l'accompagnement auprès de l'ensemble des acteurs.

Nous nous proposons donc à présent d'exposer les points que nous relevons comme déterminants pour accompagner de manière pertinente la maîtrise d'ouvrage dans les choix qu'elle aura à faire durant son projet.

Ces points s'articulent autour de sept axes qui n'ont pas vocation à être mis en œuvre les uns à la suite des autres, mais plutôt à s'adapter au contexte singulier de chaque projet comme le souligne Pilnière (2007)<sup>606</sup>. Ce développement doit être considéré comme un guide pour les accompagnateurs.

Les sept axes sont les suivants :

- Construire le réseau
- Assurer une veille permanente
- Co-construire le problème
- Adopter une approche systémique de la gestion de projet
- Traduire les langages, réguler les actions, favoriser le compromis
- Favoriser la communication avec l'ensemble des acteurs concernés
- Adopter une démarche réflexive et une distance compréhensive

---

<sup>606</sup> Pilnière, V., (2007), « La gestion des risques professionnels : l'enjeu de l'accompagnement. A partir du cas d'une clinique psychiatrique ». Thèse en Sciences de Gestion à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Nous allons donc à présent approfondir ces sept axes d'actions d'accompagnement à mettre en œuvre et les décliner en modalités d'accompagnement et en compétences qu'ils requièrent.

### 3.2.1- CONSTRUIRE LE RÉSEAU

---

Comme nous l'avons vu tout au long de ce travail, l'accompagnement suppose de rassembler et de mobiliser l'ensemble des acteurs compétents pour définir et affiner le projet de la maîtrise d'ouvrage.

La construction du réseau est en effet un élément fondamental de la démarche, qui permet de rassembler des acteurs pour approfondir le projet de la maîtrise d'ouvrage, le porter (y compris politiquement) et le défendre. Des éléments liés à cette question ont été mis à jour dans la partie théorique (partie 1, chapitre 1 section 1.3) ainsi que dans la partie relative aux préconisations (partie 3, chapitre 1, section 1.1.1 et chapitre 2, section 3.2.2).

Selon nous, la construction du réseau suppose :

- L'analyse du contexte local et professionnel du projet architectural
- L'identification du réseau existant de la maîtrise d'ouvrage
- La sensibilisation des acteurs au projet de la maîtrise d'ouvrage
- L'identification des intérêts et des besoins des acteurs dans le projet
- L'intégration des acteurs pertinents, par leur position professionnelle, institutionnelle et politique
- Le repérage des risques et des dangers liés à un fonctionnement en réseau
- L'animation du réseau
- La solidification du réseau (identifier les acteurs clés pour porter véritablement le projet)

Il s'agit par la construction du réseau d'identifier et d'animer les liens entre les différents acteurs et éléments intervenant dans le projet. Nous considérons le réseau comme une combinaison d'éléments variés qui permet de nourrir le projet à des degrés différents.

Comme l'a souligné Le Boterf (2008, p. 83)<sup>607</sup>, il convient pour cela de s'interroger en permanence sur :

- « *La pertinence,*
- *La variété*

---

<sup>607</sup> Le Boterf, G., (2008), Travailler efficacement en réseau : une compétence collective. Eyrolles. Editions d'Organisation. p. 83.

- *La capacité à travailler ensemble des acteurs du réseau*
- *La prise en compte les caractéristiques des acteurs en termes de statut et de position hiérarchique.*
- *L'adhésion/ l'implication »*

Cela appelle également à la prudence à l'égard de la qualité des relations que nouent les différents acteurs intégrés au réseau. En effet, la co-construction donne à voir avec qui il est véritablement possible de construire le projet. Notons toutefois, que si le réseau donne lieu à des types de relations très inégales, elles ont toutes une utilité<sup>608</sup> à un moment ou à un autre du projet.

### 3.2.2- ASSURER UNE VEILLE PERMANENTE

---

Le rôle de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage est de veiller en permanence à être aux prises avec l'ensemble des questionnements existants et futurs qui traversent ou traverseront le projet. Cette question a déjà émergé dans la partie préconisations relatives aux modalités d'accompagnement (chapitre 2, section 2.3.1 et section 2.3.2), ici nous la généralisons.

Cette veille constante est d'autant plus importante que le réseau s'élargit et se transforme tout au long du projet.

Selon Le Boterf (2008, p. 165)<sup>609</sup> cela consiste « *en une veille permanente, exercice méticuleux de vigie à 360°, condition d'existence du réseau* ».

Notons également, toujours selon Le Boterf (2008, p. 165)<sup>610</sup> que la vigilance « *ne doit pas se traduire par un manque de confiance vis-à-vis des membres du réseau* ».

Nous considérons que la veille s'apparente aussi à une forme de préparation du projet. En phase amont notamment, le recueil et l'archivage des données (consultées et produites) permettent si une question se pose de manière plus opérationnelle de disposer d'éléments de réponse et d'avoir d'ores et déjà appréhendé, en partie, la problématique posée.

Pour assurer la veille, nous considérons qu'il faut :

- Assurer la diffusion de l'information auprès de la maîtrise d'ouvrage et plus largement auprès des acteurs concernés pour leur donner des informations pertinentes, à travers des documents clairs et synthétiques et des échanges informels concis

---

<sup>608</sup> Nous pensons à ce propos à Granovetter qui estime que la qualité des réseaux repose sur « *la force des liens faibles* » in Granovetter, M., (2008), Sociologie économique. Economie humaine. Seuil.

<sup>609</sup> *Op. cit.*, Le Boterf, G. p. 165.

<sup>610</sup> *Ibid.*

- Savoir traiter l'information et se procurer des éléments d'explication qui facilitent sa compréhension, par le biais de documents et de questionnements auprès des acteurs compétents sur le sujet
- Actualiser les informations et les savoirs générés tout au long du projet
- Confronter les éléments entre eux pour approfondir une thématique et relever les éventuelles incohérences
- Capitaliser les informations sous forme d'archivage détaillé mais également sous forme de documents synthétiques permettant leur diffusion
- Détecter à travers des recherches prospectives les facteurs de risque du projet et les modalités par lesquelles les contourner, autrement dit les menaces et les opportunités

La veille permet de mesurer l'état des relations avec les différents acteurs rencontrés et de définir des pistes à poursuivre selon les différents scénarii du projet.

Cette veille permanente permet de construire progressivement le problème et de l'affiner, mais elle s'apparente également à une « mémoire du projet ». Cela permet notamment à tout acteur qui viendrait prendre la place de l'assistance de disposer d'une base de données permettant de saisir au mieux les évolutions et les dimensions du projet.

D'autre part, il s'agit de mettre en place une veille :

- A l'égard du projet en tant que tel
- A l'égard de son environnement (local/national)
- A l'égard de la relation que le projet et l'environnement entretiennent

Les éléments ainsi rassemblés dotent l'assistance à la maîtrise d'ouvrage d'une vision extrêmement riche et globale du projet qui lui permet d'échanger et ainsi de développer, de valoriser des informations afin de nourrir les connaissances (détenues par chaque acteur) disponibles pour le projet.

### 3.2.3- CO-CONSTRUIRE LE PROBLÈME

---

Dans la mesure où la définition d'un projet suppose de rassembler un grand nombre d'acteurs qui détiennent des compétences utiles à l'avancée du projet, il convient de favoriser une construction collective et progressive du problème auquel cherche à répondre la maîtrise d'ouvrage à travers son projet. En effet, la co-construction suppose de mettre en place de manière opérationnelle des groupes qui travaillent à étudier la faisabilité du projet à différents niveaux. Des éléments liés à

cette question ont été mis à jour dans la partie théorique de ce travail (chapitre 4 relatif à l'implication des acteurs) et sont généralisés et proposés ici de manière opérationnelle.

Comme le mentionne Martin (1999) « *la co-construction entre maîtrise d'ouvrage et assistance à la maîtrise d'ouvrage doit permettre de transformer les aspirations vagues de la maîtrise d'ouvrage en but précis (Hurteau, 1987, Barbier, 1991). La maîtrise d'ouvrage a bien souvent une conscience minimale du parcours à suivre et des moyens à mettre en œuvre ou à construire, l'assistance est là pour cela. Par un travail de questionnement, de reformulation, de précision, de détail* ».

Nous considérons que la nécessité de co-construire le problème auquel doit répondre le projet trouve sa raison d'être dans le fait que l'ensemble des acteurs intervenant sur le projet détiennent des compétences complémentaires. Le rôle de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage (AMO) est donc d'articuler ces compétences entre elles et de les conjuguer dans le sens d'une réflexion et d'une construction collective.

Toutefois, avant toute coopération, telle que le suppose une co-construction, il convient de mettre en place une coordination. La coordination permet ainsi à l'assistant de cerner les modalités selon lesquelles chaque acteur rencontré peut effectivement coopérer dans le projet et les règles du jeu à établir en fonction des configurations spécifiques des acteurs (public/privé ; privé/privé).

Lors de la mise en place d'actions de coordination, nous invitons les assistants à la maîtrise d'ouvrage à s'appuyer sur les principes de la théorie des conventions. En effet, cette théorie s'intéresse aux modalités de constitution d'une logique collective par la recherche de terrains d'entente, d'accords possibles entre acteurs ayant aussi, évidemment, leurs logiques individuelles. Lorsqu'un accord est trouvé il devient ainsi possible de s'appuyer dessus pour construire un référentiel commun.

Ainsi, selon Salais (1989)<sup>611</sup> « *une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements (...). La convention permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits* ». Cela suppose :

- D'identifier les domaines sur lesquels les acteurs sont susceptibles de pouvoir coopérer
- De faire travailler les acteurs ensemble à travers la mise place de dispositifs d'échanges
- De co-définir le rôle et la légitimité dont chaque acteur coopérant est porteur

---

<sup>611</sup> Salais, R., (1989), « Economie des conventions », Revue économique, n°2, mars 1989.

- De renforcer le collectif de la maîtrise d'ouvrage
- De s'appuyer sur les points d'accord et d'aborder les désaccords pour les comprendre

Ainsi, le problème initialement posé par la maîtrise d'ouvrage doit être déconstruit et redéfini collectivement.

Il faut assurer la transmission des informations aux acteurs afin qu'ils soient en mesure de mettre en place des actions cohérentes entre elles. Ainsi, les documents transmis et ceux qui tiennent lieu de supports aux réunions de travail doivent être considérés comme des objets essentiels dits « objets intermédiaires » pour soutenir l'action collective.

La co-construction permet de définir le problème de manière *ad hoc* (sur mesure) car les acteurs en présence sont amenés à s'ajuster aux autres acteurs présents. Ainsi les éléments qu'ils élaborent ensemble participent d'un savoir collectif et partagé et construisent à leur tour un projet, lui-même collectif et partagé.

### 3.2.4- ADOPTER UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE DE LA GESTION DE PROJET

---

Nous considérons que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage est amené à gérer un projet complexe dès lors que ce projet requiert de nouer des relations avec un nombre important d'acteurs et fait intervenir plusieurs dimensions interdépendantes les unes des autres, comme nous l'avons abordé dans la partie théorique de ce travail (chapitre 1, section 1.2.1 et 1.3). Cela nécessite que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage adopte une approche transversale dans l'accompagnement qu'il mène au côté de la maîtrise d'ouvrage.

Si l'approche systémique de la gestion de projet suppose de se représenter ce dernier comme un processus non-linéaire, dynamique, itératif, associant l'ensemble des acteurs concernés, l'assistant à la maîtrise d'ouvrage doit toutefois baliser le terrain. Cela suppose de considérer les jalons comme des repères amenés à évoluer mais qui permettent d'assurer la navigation. Il convient donc de définir l'accompagnement, les différentes étapes du projet et les objectifs à atteindre au regard de celles-ci, les moyens sur lesquels s'appuyer, les échéances à fixer, les livrables, etc.

La gestion de projet selon une approche systémique suppose d'adopter une conduite de projet souple et adaptative aux changements que rencontrent les acteurs qui interviennent au sein du projet. Autrement dit, les objectifs, les échéances fixées selon les variations que connaît le projet doivent pouvoir évoluer, sans que l'ensemble du projet soit remis en cause.

Dans le cadre d'une assistance à un projet de reconversion architecturale, il est possible ainsi de trouver différentes planifications, objectifs et finalités que poursuit le projet. En effet, l'assistant à la maîtrise d'ouvrage est là aussi, pour aider la maîtrise d'ouvrage à se représenter des options qu'elle n'avait pas identifiées. Cela amène l'assistant à la maîtrise d'ouvrage à étudier et à exposer l'ensemble des possibles et à les décliner sous forme de différents scénarii envisageables. Ainsi, l'ensemble des scénarii est examiné plus ou moins simultanément afin que la maîtrise d'ouvrage puisse arbitrer sur les atouts et les inconvénients de chacun. L'intérêt de cette approche est de pouvoir, à tout moment et selon les résultats obtenus, envisager une alternative. La capacité d'anticiper, de rebondir est ainsi préservée et évite que la maîtrise d'ouvrage ne se retrouve face au verdict d'un seul scénario.

Raisonnement selon une démarche systémique revient à mettre en place des interactions et des mouvements itératifs tout au long du projet et oblige à considérer les différents angles de vue qui sous-tendent le projet (point de vue projet, point de vue environnement, point de vue combiné des deux du projet et de l'environnement).

L'objectif d'une approche systémique est de tenter d'embrasser une vision qui soit la plus globale et précise possible, au regard des orientations que prend et pourrait prendre le projet.

Cela conduit à osciller en permanence entre une approche micro et macro du projet et par la mise en œuvre d'une démarche qui les combine.

### 3.2.5- TRADUIRE LES LANGAGES, RÉGULER LES ACTIONS, FAVORISER LE COMPROMIS

---

Afin que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage soit en capacité de coordonner l'ensemble des acteurs intervenant dans le projet et de réguler les actions mises en place par chacun, il se doit d'adopter une posture de « traducteur ». Notons que des éléments relevant de la « traduction » ont été mis en avant dans le chapitre précédent relatif aux modalités d'accompagnement (dans la section 2.2.2<sup>612</sup>) et sont retenus ici à titre plus général. Cela suppose qu'il apprenne le langage de chacun des acteurs, notamment pour lui permettre d'affirmer et de faire reconnaître son rôle de coordonnateur des échanges. Cela ne signifie pas que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage doive maîtriser toutes les compétences réunies, mais est en capacité de comprendre le rôle joué par chacun d'entre elles. Il ne lui appartient pas par exemple d'apprendre comment est réhabilité un bâtiment, mais de savoir

---

<sup>612</sup> En nous appuyant sur la théorie développée par Callon, M., Latour, B., (sous la direction de), (1991), La science telle qu'elle se fait. Paris : La Découverte.

identifier les acteurs les plus à même d'apporter leurs connaissances à ce sujet et des informations dont ils ont besoin pour cela, par exemple.

Pour cela, nous considérons que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage doit :

- Favoriser l'explicitation des discours
- Observer les écarts entre les intentions et les pratiques effectives
- Saisir la nature des ententes et des tensions perçues
- Favoriser la justification des acteurs concernant les actions qu'ils mettent en place (ne pas interpréter à leur place)
- Interroger les acteurs sur leurs expériences professionnelles et les caractéristiques de leur profession (les contraintes et les opportunités qu'ils rencontrent) et les compétences qu'ils y développent

Des instances de régulation peuvent être mises en place. En effet, les dispositifs tels que le comité de pilotage et les réunions de travail sont à considérer comme des moments d'échanges privilégiés pour aborder l'ensemble des problématiques et des questionnements qui se posent, et les ajuster au regard des points de vue de chacun.

Certains problèmes nécessitent parfois d'être abordés en relation de face à face. Ainsi, l'attention portée par l'assistant à la maîtrise d'ouvrage à une tension qu'il perçoit permettra d'en comprendre les raisons et de désamorcer ce qui aurait pu à terme constituer un conflit. L'assistant à la maîtrise d'ouvrage doit pour cela donner aux acteurs des occasions d'explicitier et de clarifier ce qui ne leur convient pas, à la fois dans les modalités de l'accompagnement ou encore à l'égard du projet plus généralement. En plus de permettre l'amélioration de la démarche, il semble que ce type de posture favorise une confiance plus grande et améliore la qualité des échanges.

Ainsi, la poursuite des échanges entre les différents acteurs est-elle garantie, de même que les prochaines actions à mettre en place et le rôle de chacun pourront être définis.

En cas de tension ou de conflit, l'assistant à la maîtrise d'ouvrage doit chercher à comprendre le point de vue des acteurs qui s'opposent et rechercher un point d'accord sur lequel il est possible de s'appuyer. Toutefois, il convient de s'intéresser de très près aux motifs de ce désaccord, de demander aux acteurs de l'explicitier (s'il le faut de manière informelle et individuelle) et d'inviter chacune des parties à rechercher un compromis.

L'aptitude à traduire et à savoir construire des compromis doit permettre de créer un détournement/contournement d'une situation qui risque de nuire au bon déroulement des actions nécessaires au projet. Comme le développe la sociologie de la traduction, selon cette logique, la « traduction » devient une démarche permettant de « *construire un espace de négociation* » qui participe ainsi d'une régulation. L'assistant à la maîtrise d'ouvrage se doit, dans ces situations,

d'avoir en tête les alternatives, les points d'accord et passages « obligés » à proposer aux acteurs en présence en cas de rupture durant les échanges.

### 3.2.6- FAVORISER LA COMMUNICATION

---

La communication permet de favoriser l'identification par les acteurs de l'actualité du projet (de ses évolutions, de ses changements) et également de les sensibiliser à la réflexion collective à mener. Cette question a émergé dans la partie théorique de ce travail (chapitre 1, section 1.2.1 ; chapitre 2, section 2.2.1.1 ; chapitre 3, section 3.2.1 ; chapitre 4, section 4.3) ainsi que dans la partie relative au terrain de ce travail (chapitre 2, section 2.2.2.1) et dans cette dernière partie (chapitre 3 relatif aux préconisations dans la section 3.1.2). C'est ce qui nous amène à la retenir ici en tant que préconisation à part entière.

L'organisation de la communication doit se faire en accord avec la maîtrise d'ouvrage. Ainsi, les acteurs auprès desquels il faut communiquer sont soumis à la validation auprès de la maîtrise d'ouvrage. Sont définis également, en accord avec la maîtrise d'ouvrage, les supports les plus pertinents sur lesquels il convient de communiquer selon le message à faire passer et les acteurs visés.

La communication avec le représentant de la maîtrise d'ouvrage doit être entendue et définie avec lui. Il faut avec son accord déterminer les échéances auxquelles il convient de faire des bilans intermédiaires du projet. Pour cela, les documents servant à la communication lui sont présentés afin d'être ensuite diffusés aux acteurs concernés. Le message est ainsi discuté sous plusieurs aspects :

- A quels moments le diffuser?
- A qui le diffuser ?
- Quel est le support le plus adapté ?
- Qui doit communiquer sur le sujet abordé ?

A l'instar de Chartier (1976)<sup>613</sup>, nous avons considéré que la communication se doit de respecter différents principes :

- le principe de pertinence (adapter le message aux interlocuteurs).
- le principe de simplicité.

---

<sup>613</sup> Chartier, M. R., (1976), "Clarity of expression in interpersonal communication", dans J.W. Pfeiffer et J. E. Jones, The 1976 Annual Handbook for Group Facilitators, University Associates Inc, 1976, cite dans N. Côté, H. Abravanel, J. Jacques et L. Belanger, Individu, groupe et organisation, Gaétan Morin, 1986 In Les Organisations. (2005), Etats des savoirs. Editions Sciences Humaines, p. 62.

- le principe de définition (avant de le développer).
- le principe de structure (organiser le message en étapes).
- le principe de répétition (répéter les éléments clés).
- le principe de comparaison et de contraste (association d'idées).
- le principe de l'appui sélectif (attirer l'attention sur les aspects les plus importants).

La communication suppose également de s'intéresser de très près à la réception qu'en ont les acteurs (ressentis, échanges informels, représentations). Cela doit permettre de comprendre et de traduire l'intérêt porté par les acteurs au projet et les interprétations qu'ils en font. Autant d'éléments qui permettent d'appréhender leur cadre de référence, de mieux les connaître et d'adapter les messages au plus près de leurs besoins mais aussi, de les « traduire » sans les trahir et ainsi de leur permettre d'évoluer.

### 3.2.7- ADOPTER UNE DÉMARCHE RÉFLEXIVE ET UNE DISTANCE COMPRÉHENSIVE

---

Avant toute chose la réflexivité, entendue au sens d'un retour sur soi et sur sa propre activité<sup>614</sup>, est d'autant plus nécessaire que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage ne doit en aucun cas se substituer à la maîtrise d'ouvrage. Cela est loin d'être évident car il se retrouve souvent, dans les faits, détenteur de la vision la plus globale et détaillée du projet. Ainsi, adopter une attitude réflexive et ce que nous avons nommé une « distance compréhensive » (cf. Partie 3, chapitre 2, section 2.5) permet d'avoir conscience de son propre rôle et de ne pas dépasser le périmètre fixé par l'accompagnement. C'est dans ce cadre aussi que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage prend du recul et réajuste sa légitimité.

Cette « bonne » distance est d'autant plus importante qu'elle permet en cas de désaccord avec la maîtrise d'ouvrage d'être en mesure d'exprimer un point de vue qui diverge. En effet, il arrive que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage identifie un manque ou un risque dans la manière de conduire le projet. Si le maître d'ouvrage ne l'entend pas, il est important que, de par la bonne distance qu'il a su établir, l'assistant insiste et surtout explicite les raisons qui le poussent à conseiller une alternative ou la mise en place d'une action pour corriger l'erreur, la déviation ou le manque identifié.

---

<sup>614</sup> Cela est notamment rendu possible à partir du processus de construction de la légitimité développée précédemment dans la partie 3, chapitre 2, section 2.4.

Plus largement, la réflexivité suppose que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage se questionne sans cesse sur le bien fondé des actions qu'il mène et sur les modalités qu'il identifie pour améliorer des situations qu'il juge insatisfaisantes. Au cœur de la réflexivité, il faut que l'assistant à la maîtrise d'ouvrage soit capable d'autocritique et soit disposé, plus largement, à apprendre des autres et à tirer des leçons de l'expérience qu'il mène *in situ*. Cela participe d'une interrogation permanente sur ses propres pratiques, intentions et apprentissages.

Comme le souligne Giordan (2003, p. 2)<sup>615</sup> « pour pouvoir « construire », la personne doit pouvoir déconstruire ses savoirs préalables. Il faut donc envisager une déconstruction des conceptions de l'apprenant comme une étape préalable (...). Construction et déconstruction ne peuvent donc être appréhendées que comme un processus interactif, voire interférentiel, par l'apprenant ».

Pour favoriser cette prise de distance nous avons considéré qu'il est essentiel d'instaurer des bilans tout au long de l'accompagnement avec la maîtrise d'ouvrage, autrement dit des occasions de formulation de commentaires pour bénéficier des retours nécessaires pour ajuster l'accompagnement. Cela nécessite de traduire aussi les critiques qui sont formulées à l'égard de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage, de ne pas les prendre à titre personnel mais de comprendre ce qu'elles traduisent des attentes implicites de la maîtrise d'ouvrage. Ainsi, dans ce type d'échanges il faut chercher systématiquement à faire expliciter la nature exacte des critiques exprimées. L'assistant à la maîtrise d'ouvrage sera ainsi mieux à même d'identifier les actions à mettre en place et les compétences à développer qu'il les juge fondées ou infondées, ce sera de toute façon l'occasion d'ajuster certains paramètres de l'accompagnement.

Cette prise de distance compréhensive permet selon nous à l'assistant à la maîtrise d'ouvrage de mieux comprendre la manière par laquelle il peut agir et d'identifier les représentations dont il est lui-même porteur. Il déconstruit ainsi ses propres représentations pour se mettre en position d'apprendre aux côtés des tous les acteurs qu'il est amené à côtoyer. L'assistant à la maîtrise d'ouvrage identifie ainsi progressivement ce vers quoi il doit tendre et ce qu'il va devoir améliorer dans ses pratiques pour aider la maîtrise d'ouvrage.

Selon nous, une telle démarche favorise l'anticipation, car elle donne l'opportunité à l'assistant à la maîtrise d'ouvrage d'envisager les actions qu'il serait pertinent de mettre en œuvre pour assurer et améliorer ses missions. Cela favorise également la créativité, car l'assistant à la maîtrise d'ouvrage, inscrit dans une telle logique, est amené à se dépasser fréquemment et à générer de nouvelles idées et propositions.

---

<sup>615</sup> Giordan, A., (2003), « Complexité et apprendre, formations professionnelles et entreprises apprenantes », Conférence au Grand Atelier MCX de Lille, 18, 19 septembre 2003 : la formation au défi de la complexité. p. 2.

Cette réflexivité peut être également favorisée en adoptant un discours sur sa propre pratique au côté de la maîtrise d'ouvrage mais également auprès d'acteurs extérieurs au projet assurant des missions similaires d'accompagnement.

## **CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE**

Dans le cadre de cette troisième partie, l'exposé des résultats des analyses nous a permis de mettre en lumière l'évolution de l'implication des acteurs dans le projet Marguerite.

Nous avons ensuite cherché à envisager les actions qui, dans notre accompagnement auprès de la maîtrise d'ouvrage, ont pu impacter positivement l'évolution de l'implication des acteurs dans le projet Marguerite.

Ce cheminement nous a conduite à voir dans cette évolution un processus d'apprentissage organisationnel chez les acteurs qui se sont impliqués dans le projet. Parallèlement, nous avons porté plus particulièrement notre attention sur le rôle joué par l'accompagnateur dans cet apprentissage. Nous avons souligné que dans un tel cadre l'accompagnement doit s'appuyer sur une approche transversale du processus et des acteurs qui le composent pour gérer les connaissances nécessaires au projet et articuler les compétences des différents acteurs en présence.

Enfin, nous avons formulé des préconisations générales, à l'égard de l'accompagnateur, qui nous semblent indispensables à mettre en œuvre. Ces préconisations présentées en sept axes représentent les points déterminants que l'accompagnateur doit avoir et garder à l'esprit tout au long de l'intervention qu'il effectue au sein d'un projet.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

*« La vraie science est une ignorance qui se sait »*

de Montaigne

*« Il y a deux manières d'ignorer les choses : la première, c'est de les ignorer ; la seconde, c'est de les ignorer et de croire qu'on les sait. La seconde est pire que la première »*

Victor Hugo, Océan

*« Connaitre son ignorance est la meilleure part de la connaissance »*

Proverbe chinois

*« Plaider l'ignorance n'enlèvera jamais notre responsabilité »*

John Ruskin

Dans ce travail, nous avons proposé des éléments de réponse à la question suivante : « Quelles modalités d'accompagnement l'assistance à la maîtrise d'ouvrage peut-elle mettre en œuvre pour favoriser une prise de décisions pertinentes par la maîtrise d'ouvrage, dans le cadre d'un projet de reconversion architecturale ? ». Cette question part du constat, relativement connu de tous, au sein des projets architecturaux, selon lequel la gestion des projets est peu efficace et peu efficiente malgré des réglementations et des spécialistes de plus en plus nombreux.

Pour ce faire, dans notre première partie, nous nous sommes attachée à mettre en évidence et à approfondir ce constat. Notre cheminement nous a conduite à mettre en exergue un modèle de gestion de projet très répandu, formalisé, dicté par le haut (*top-down*) et linéaire qui, de ce fait, contribue à une approche cloisonnée faisant obstacle à la collaboration entre les acteurs.

Nous avons pointé, en conclusion de cette première partie consacrée à l'état de l'art, la nécessité de s'appuyer sur une approche qui privilégie davantage les modes d'implication des acteurs au sein des projets et l'intérêt à porter à leur appropriation de ceux-ci.

Comme nous l'avons constaté, la littérature que nous avons parcourue reste peu prolixe sur de telles perspectives. Pour mener à bien notre recherche, nous nous sommes appuyée sur une expérimentation de ces aspects par le biais d'une intervention sur le terrain au sein du projet de reconversion architecturale Marguerite, auprès des propriétaires qui nous y ont accueillie.

Notre choix méthodologique a accordé une large place au terrain, lieu de notre immersion durant trois années. Notre deuxième partie rend compte de notre intervention sur ce terrain et des outils mobilisés dans le cadre de notre démarche méthodologique et du recueil de données. Le travail que nous avons mené au sein de ce projet nous a permis de caractériser en profondeur les mécanismes intimes des dynamiques à l'œuvre, et particulièrement ceux liés à l'implication des acteurs (de toutes catégories). L'essentiel des données utilisées résulte d'un recueil établi progressivement et tout au long de notre démarche d'accompagnement du projet Marguerite. Au-delà, nous avons également mobilisé, dans le cadre de notre démarche méthodologique à la fois abductive et qualitative, des outils de recueil et d'analyse de données selon le principe de la « multiangulation ».

Ainsi, fondé sur une immersion en profondeur dans le terrain et une intervention basée sur des allers-retours permanents entre terrain et théorie, ce travail présente notre recherche qui, en s'appuyant sur l'analyse critique de notre expérience de terrain, met à jour les caractéristiques fondamentales de l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage et les difficultés principales auxquelles il se heurte. De là, notre réflexion nous a conduite à proposer des modalités d'accompagnement et des préconisations concrètes.

## 1.1 LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET PRATIQUES

---

Les contributions de cette recherche ont été riches, tant sur le plan théorique que pratique. Nous distinguons plus particulièrement deux aspects principaux :

En premier lieu, nous avons souligné l'intérêt d'une approche de la gestion des projets architecturaux orientée vers le caractère collectif du projet. Celle-ci se décline par des modalités d'accompagnement favorisant la mise en œuvre des conditions d'implication des différents acteurs intervenant dans le projet. Une telle approche ouvre la voie à un « cadre » de recherche encore trop peu travaillé par les praticiens et chercheurs en matière de gestion des projets architecturaux.

Comme nous le rappelle Bachelard (1965)<sup>616</sup>, « *produire des connaissances n'est possible qu'en adoptant une démarche systématique de remise en cause – ce doute méthodique de Descartes – qui suppose l'exercice d'une réflexivité sur les connaissances antérieures, les règles et les pratiques établies* ». Ces réflexions de Bachelard font écho à l'approche que nous défendons et dont la mise en œuvre nécessite une remise en cause des accompagnements tels qu'ils sont réalisés aujourd'hui, trop formatés, et qui s'apparentent presque à des « recettes » qui ne demandent qu'à être appliquées pour fonctionner.

Plus spécifiquement, il nous semble que la piste que nous avons explorée, relative à la mise en œuvre des conditions d'implication des acteurs mérite d'être plus largement considérée qu'elle ne l'est aujourd'hui dans les recherches et les pratiques des professionnels.

En second lieu, intégrer ces aspects nécessite aussi de contribuer à faire évoluer la nature de l'implication des accompagnateurs notamment du point de vue de la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Cela demande d'envisager des formes d'apprentissage pour que ces acteurs développent de nouvelles compétences, dans le sens d'une transversalité plus importante, à savoir des compétences « comportementales », voire « métacognitives » plutôt que celles que vont valoir des experts dits classiques (maîtrisant exclusivement des compétences techniques et spécialisées).

---

<sup>616</sup> Bachelard, G., (1965), « La formation de l'esprit scientifique, contributions à une psychanalyse de la connaissance objective », Paris, Librairie philosophique, J. Vrin.

Enfin, cette recherche trouve aussi des implications fortes en termes de management puisqu'elle suppose une remise en question des modes de gestion essentiellement descendants (*top-down*) au profit de modes de gestion privilégiant la transversalité, la co-construction et la responsabilisation des acteurs intermédiaires (mixant les approches *top-down* et *bottom-up*, également appelée *outside in* ou encore *meet in the middle*). Nous rapprochons ce mode de gestion des perspectives qu'offre la théorie des conventions<sup>617</sup> (Boltansky, Thévenot, 1991<sup>618</sup> et Gomez, 1994<sup>619</sup>).

## 1.2 LES LIMITES ET LES VOIES FUTURES DE RECHERCHE

---

Si cette recherche apporte des éléments de réponse forts à notre question de recherche, elle soulève également des questions. Elle comporte des limites qui constituent pour nous autant de pistes de développements futurs.

Tout d'abord, le positionnement épistémologique que nous avons adopté en choisissant une démarche résolument qualitative peut entraîner un certain nombre de biais qui sont fréquemment rappelés dans la communauté des chercheurs où la démarche qualitative est souvent présentée comme une méthode peu fiable (Coutelle, 2005)<sup>620</sup>.

Nous avons eu l'occasion de nous exprimer à ce sujet tout au long de cette recherche. Nous avons tenté de pallier ces faiblesses en respectant des précautions méthodologiques tout au long de la recherche. Toutefois, nous avons conscience que travailler à la mise en œuvre des conditions d'implication des acteurs ne peut se faire sans une part de subjectivité dans la mesure où nous sommes nous-mêmes fortement impliquée dans le projet étudié.

Le fait que notre recherche se soit concentrée sur un terrain unique, lié à notre étude de cas, est également à souligner au regard des résultats obtenus. D'une part, cela donne forcément à notre

---

<sup>617</sup> Nizet caractérise cette théorie comme étant : « un courant de recherches aux frontières de la sociologie, de l'économie et de la gestion, qui s'intéresse aux décisions prises par les individus dans les situations d'incertitude, et des décisions dont il résulte un ajustement des comportements de chacun » in Nizet, J., (pas de date indiquée), « la théorie des conventions », Faculté universitaire de Namur. Source : <http://www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/conventions.pdf>. Consulté le 10 août 2012.

<sup>618</sup> *Ibid.*

<sup>619</sup> Gomez, P.-Y., (1994), Qualité et théorie et des conventions. *Economica*.

<sup>620</sup> Coutelle, P., (2005), « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion Cours du CEFAG séminaire d'études qualitatives 2005 », CERMAT-IAE de Tours et Université de Tours. Source : [http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/\\_05-124\\_PCoutelle.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/_05-124_PCoutelle.pdf)

travail un caractère partiel ; d'autre part, cela nous a permis de mieux en pénétrer et en comprendre les mécanismes intimes.

Nous pensons que nos résultats, précisément dans la mesure où ils portent sur les modalités d'accompagnement, sont facilement déclinables à d'autres activités et à d'autres secteurs. Reste donc à expérimenter cette approche sur d'autres terrains (notamment par le biais d'une étude multi-sites qui nous permettrait par exemple d'étudier l'accompagnement auprès de maîtrises d'ouvrage à la fois publiques et privées mais également de type occasionnel et professionnel), afin de vérifier les possibilités d'extension des résultats et de les approfondir. La mise en œuvre d'un tel travail est cependant complexe et mérite une réflexion en profondeur notamment d'un point de vue méthodologique.

Enfin, nous tissons ici la toile entre des disciplines différentes qu'il nous semble aujourd'hui nécessaire de faire cohabiter dans les travaux de recherche liés à l'accompagnement et à la mise en œuvre des conditions d'implication des acteurs. En particulier, une collaboration plus approfondie entre les sciences de gestion, la sociologie de la traduction et celles des conventions doit être, selon nous, une des bases de la poursuite de ce travail.

## BIBLIOGRAPHIE

---

ADEF, Association Etudes Foncières (2007), Etat des lieux de l'observation foncière en France. Centre de documentation de l'urbanisme, Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction, Ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durables.

AFITEP, (2004), « Le management de projet » : principes et pratiques, AFNOR.

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. Bâtiment. Chiffres clés. <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12612>.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B., (2006), « Sociologie de la traduction. Textes fondateurs ». Mines Paris. Les Presses. Collection Sciences Sociales.

Albir Amparo H., (1990), « La notion de fidélité en traduction », Paris, Didier Erudition. Y est défini ainsi la traduction littéraire idéale selon un triple ressort de fidélité.

Alexander, C., (1971), « De la Synthèse de la Forme », Essai. Dunod, collection Aspect de l'urbanisme, Paris.

Allégret, J., (2009) « L'exercice de la programmation architecturale et urbaine en France » in Biau, V., Tapie, G., (2009), La fabrication de la ville. Métiers et organisations. Collection Eupalinos. Parenthèses. Marseille.

Alluin, P., (1998), « Ingénierie de conception ingénierie de production », PUCA.

Alter, N., (2005), « L'innovation ordinaire », Paris, PUF, Col. Quadrige.

Ameisen, J.-C., (2005), Cahiers du Mouvement universel de la responsabilité scientifique, ISSN 0297-7664, N° 44, p. 64-86.

Anderson, J.-R., (1983), « The architecture of cognition », Cambridge mass, Harvard University Press.

Arab, N., (2004), « L'activité de projet dans l'aménagement urbain. Processus d'élaboration et modes de pilotage ». Thèse de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Aménagement et urbanisme.

Aranya, N., Pollock, J., Armenic, J., (1981), « An examination of professional commitment in public accounting » – Accounting, organization and society – vol. 7. pp. 201-216.

Argyris, C., Schon, D.A., (2002), « Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique ». De Boeck Université. Management.

Arnaud, G., (1996), « Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche in situ ». *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G.*, n°22, vol. 10, pp. 235-264.

Arrow, K. J., (1974), « The limits of Organization ». New York. Norton.

Atkinson, R., Shiffrin, R., (1968), « Human memory: A proposed system and its control process » in K. Spence and J. Spence (dir.), *The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Research and Theory*, Vol. 2, pp. 89-195, New York, Academic Press.

Audoux, C., Gillet, A., (2011), « Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction ». *Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale. Revue Interventions économiques*.  
<http://interventionseconomiques.revues.org/1347>.

Avenier, M.-J. (2009), « Fonder délibérément le pilotage d'entreprise sur des principes pour penser la complexité : retour d'expérience ». *Journées de Projectique*, novembre 2009, Bidart.

Avenier, M.-J., (2000), « La construction de savoir pour l'action. Action et Savoir Rencontres ». L'Harmattan.

Bachelard, G., (1965), « La formation de l'esprit scientifique, contributions à une psychanalyse de la connaissance objective », Paris, Librairie philosophique, J. Vrin.

Barbot, M.-J., Camatarri, G., (1999), « Autonomie et apprentissage, l'innovation dans la formation », Paris, Puf.  
<http://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf>.

Bateson, G., (1972), « Steps to an Ecology of Mind ». San Francisco: Chandler Publishing Co.

Becker, H.-S., (1960), « Notes on the concept of commitment », *American journal of sociology*. Vol. 66. pp. 32-40.

Beslile, C et al. (2002). in Hamon, D., (2006), *L'appropriation d'internet par les élèves de collège*. Université Paris 8, Vincennes Saint Denis. UFR Sciences de l'Education.  
[http://hal.inria.fr/docs/00/17/94/52/PDF/THESE\\_Hamon.pdf](http://hal.inria.fr/docs/00/17/94/52/PDF/THESE_Hamon.pdf).

Bernoux, P., (2009), « La sociologie des organisations ». Essais.

Bernoux, P., (2004), « Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations ». Seuil. Paris.

Bishop, J.-W., Scott, K.-D., (2000), « An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment », *Journal of Marketing*, Vol. 7 (2), p. 108-121.

Biau, V., Tapie, G., (2009), « La fabrication de la ville. Métiers et organisations ». Collection Eupalinos. Parenthèses. Marseille.

Bianchi, J., Kouloumdjian, M. F., (1986), « Le concept d'appropriation », in Laulan, A., Bianchi, J., et Kouloumdjian, M.-F., « L'espace social de la communication », Paris, Retz/CNRS.

Blanchet, A., Gotman, A., (1992), « L'enquête et ses méthodes : l'entretien ». Nathan Université. Sociologie 128.

Boigey, P., (2008), « Modéliser la complexité des projets: enjeux et perspectives », Mémoire de Master 2 – Parcours Recherche, Université des Sciences Sociales de Toulouse 1.

Boltansky, L et Chiapello, E., (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme ». Paris, Gallimard.

Boltansky, L., Thévenot, L., (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur ». Paris, Gallimard.

Bonnet, M., Claude, V., Rubinstein, M., « La commande... de l'architecture à la Ville » Tome 1. CSTB, Plan Urbanisme Construction Architecture. <http://www.ramau.archi.fr/IMG/pdf/conclusion-2.pdf>.

Bonnet, M., (2001), « Activités d'experts et coopération interprofessionnelles ». Plan d'Urbanisme Construction Architecture (PUCA). Atelier Qualité Urbaine et Architecturale. Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement.

Bonnet, M., (1987), « Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel », Thèse de doctorat, Université de Lyon 2.

- Bonneval, L., (2008), « Les agents immobiliers : place et rôle des intermédiaires sur le marché du logement dans l'agglomération lyonnaise, 1990-2006 ». Thèse en Sociologie à l'Université Lumière Lyon 2. [http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2008/bonneval\\_l#p=1&a=TH.1](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2008/bonneval_l#p=1&a=TH.1)
- Bourdieu, P., (1993), « La misère du monde », Paris, le Seuil.
- Bourdieu, P., (1982), « Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques », Fayard, Paris.
- Bourdin A., (2001), « Comment on fait la ville, aujourd'hui, en France », « Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », *Espaces et sociétés*, n°105-106, pp. 148-166.
- Boutinet, J.-P., (2008), « L'anthropologie du projet », Presses Universitaires de France, Paris.
- Boutinet, J.-P., Denoyel, N., Pinau, G et Robin, J-Y, (2002), « L'accompagnement dans tous ses états », *Education permanente*, n°153/2002-4, pp. 43-56.
- Bréchet, J.-P., Desreumaux, A., (2006), « Le projet dans l'action collective », (contribution à l'Encyclopédie des Ressources Humaines, 2ème édition, Vuibert). [http://fdv.univ-lyon3.fr/mini\\_site/ifross/documents/Seminaire2008-Brechet.pdf](http://fdv.univ-lyon3.fr/mini_site/ifross/documents/Seminaire2008-Brechet.pdf). p. 4.
- Bréchet, J.-P., Schieb-Bienfait, N., (2009/15), « Logique d'action et projet dans l'action collective. Réflexions théoriques comparées. Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique (LEMNA), Université de Nantes, Document de travail, EA 4272. Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE.
- Briner, W., Geddes, M., Colin, H., (1993), « Le Manager de projet: un leader », AFNOR.
- Brossard et al., (1997), « Pratiques d'écrit, fonctionnement et développement cognitif », in C. Moro, B. Schneuwly et M. Brossard (Eds.), *Outils et signes*. Berne : Peter Lang. pp. 95-114.
- Callon, M., (2001), « La commande... de l'architecture à la ville ». Tome 2. Evaluation des recherches. Sous la direction de Bonnet, M. Puca.
- Callon M., (1997), « Concevoir : modèle hiérarchique et modèle négocié », in Bonnet M. (ed.), *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, Paris, Plan Construction et Architecture, p. 169-174.

Chadoin, O., (2000), « Analyse stratégique : Fonctions et métiers. CEP Les professions de la maîtrise d'œuvre », Grain, Ministère de l'emploi. Documents intermédiaires, Octobre. Direction Scientifique : Tapie, G., Courdurier, E., Evette, T., Haumont, B.

Chadoin, O., (2000), « Analyse stratégique : Les marchés et leur évolution. CEP, Les professions de la maîtrise d'œuvre », Grain, Ministère de l'emploi. Documents intermédiaires, Octobre. Direction scientifiques : Tapie, G., Courdurier, E., Evette, T., Haumont, B.

Chadoin, O., (2000), « Contrat d'études prospectives. Analyse stratégique : Fonctions et métiers ». Document intermédiaire remis au Ministère de l'emploi. Sous la direction scientifique de Tapie, G. ; Courdurier, E. ; Evette, T. ; Haumont, B.

Chadoin, O., (2007), « Etre architecte : Les Vertus de l'Indétermination – De la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel », Sociologie et Sciences sociale. Broché. p. 384.

Champagnac, E., « Partenariat public-privé : le bouleversement des organisations de projet » in Biau, V., Tapie, G., (2009), « La fabrication de la ville. Métiers et organisations ». Collection Eupalinos. Parenthèses. Marseille. p. 217.

Champy, F., (1997), « L'architecte, le sociologue et l'habitant. La prise en compte des usages dans la conception du logement social ». Plan Construction et Architecture. Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement.

Champy, F., (1998), « Les architectes et la commande publique », PUF.

Charles-Pauvert, B., (2002), « Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ? »- Extrait de « L'implication au travail » - Vuibert.

Charreire, S., Huault, I., (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat ».

Chartier, M. R., (1976), « Clarity of expression in interpersonal communication », in J.W. Pfeiffer et J. E. Jones, The 1976 Annual Handbook for Group Facilitators, University Associates Inc, 1976, cité dans Côté, N., Abravanel, H., Jacques J. L. Belanger, Individu, groupe et organisation, Gaétan Morin, 1986 in Les Organisations. (2005), Etats des savoirs. Editions Sciences Humaines.

Chazel, F., (1993), *Action collective et mouvements sociaux*, PUF.

Clark, K.-B, Wheelwright, S.C., (1992), « Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency and quality », Free press, New York.

Claveranne, J.-P., Larrasquet, J.M., (2004), « Qu'est-ce que la connaissance ? Dans la perspective de l'apprentissage, peut-on impunément parler de gestion des connaissances ? », Communication au Xème Journées de Projectique, Bidart-San Sébastien, 21 & 22 Octobre 2004.

Claveranne, J.-P., Pascal, C., Piovesan, D., (2003), « Les restructurations des cliniques privées: radioscopie d'un secteur en mutation », *Revue française des affaires sociales* 3/2003 (n°3), p. 55-78.

Cohen, A., (2003), « Multiple commitments in the workplace » – New York – L. Erlbaum & associates.

Corcuff, P., « Le savant et le politique », *Sociologies* [En ligne], Expériences de recherche, Régimes d'explication en sociologie, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 27 juillet 2012. URL : <http://sociologies.revues.org/3533>.

Corcuff, P., (2011), « Le savant et le politique », *Sociologies* (en ligne), Expériences de recherche, Régimes d'explication en sociologie, mis en ligne le 06 juillet 2011, consulté le 26 août 2012.

Courpasson, D., (2000), « L'Action contrainte ». Paris. Puf.

Coutelle, P., (2005), « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion Cours du CEFAG séminaire d'études qualitatives 2005 », CERMAT-IAE de Tours et Université de Tours. [http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/\\_05-124\\_PCoutelle.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/_05-124_PCoutelle.pdf).

Comby, J., (2010), « Les six marchés fonciers : une approche des logiques de formation de la valeur », *Marchés, conjoncture et bulles immobilières*. [http://base.citego.info/pt/corpus\\_dph/fiche-dph-8444.html](http://base.citego.info/pt/corpus_dph/fiche-dph-8444.html).

Comby, J., (2009), « Le règlement ne fait pas la ville » *Droit de l'urbanisme en milieu urbain*. [http://base.citego.info/pt/corpus\\_dph/fiche-dph-8391.html](http://base.citego.info/pt/corpus_dph/fiche-dph-8391.html).

Comby, J., (2002), « Les propriétés du foncier. De nombreuses contributions intéressantes sur l'évolution du droit de propriété, tant au plan de la doctrine que des pratiques juridiques et sociales. [http://base.citego.info/pt/corpus\\_dph/fiche-dph-8282.html](http://base.citego.info/pt/corpus_dph/fiche-dph-8282.html).

Conan, M., (1990), « Concevoir un projet d'architecture », L'Harmattan, Paris.

Crozier, M., Friedberg, E., (1977), « L'Acteur et le système », Le Seuil. Paris.

Daniellou, F., (1992), « Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception ». Thèse d'habilitation à diriger des recherches, Université de Toulouse – Le Mirail, France.

David, A., Hatchuel, A., Laufer, R., (2001), « Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Eléments d'épistémologie et de la recherche en management », Paris, Ed. Vuibert, Coll. FNEGE, pp. 83-100.

De Certeau, M., (1990), « L'invention du quotidien », 1. Arts de faire, Gallimard.

De Marignan, C.-H., (2010), Institut de l'Epargne Immobilière et Foncière. « Etude en bref : l'immobilier dans l'économie ». [http://www.ieif.fr/siteieif/index.nsf/WDEVObjDB/Etudes\\_en\\_Bref-Immobilier-Economie-2010/\\$file/Immobilier-Economie-2010.pdf](http://www.ieif.fr/siteieif/index.nsf/WDEVObjDB/Etudes_en_Bref-Immobilier-Economie-2010/$file/Immobilier-Economie-2010.pdf).

De Terssac, G., Friedberg, E, (Eds.), « Coopération et conception » (pp. 87-100), Toulouse, Octarès.

Demazière, D., Dubar, C., (1997), « Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion ». Paris. Nathan.

Desanctis, G., Poole, M.-S., (1992), « Micro level structuration in computer support group decision making », Human communication research, vol. 19, n°1, sept. 1992, pp. 5-48.

Desanctis, G., Poole, M.-S., (1994), « Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptative Structuration Theory », Organization Science, vol. 5, n°2, May 1994, pp. 121-146.

Dictionnaire Nouveau Petit Robert (1996).

Diméglio, P., (2001), « Pour la programmation générative et participative des projets urbains. Le cas de l'Ile-St-Denis », in Urbanisme n°320, septembre-octobre 2001, pp. 30-31.

Diméglio, P, Laforgue, J.-D., (1996), « Intervention de projet urbain pour les habitants », in « Perspectives pour la maîtrise d'ouvrage publique », Plan Construction et Architecture, CSTB, pp. 88-96.

Direction générale de l'Urbanisme de l'Habitat et de la Construction. Missions d'assistance à décideur et maître d'ouvrage. Terminologie et repères de pratiques. (2005). [www.urbanistes.com/file/download/guide\\_amo2005.pdf](http://www.urbanistes.com/file/download/guide_amo2005.pdf).

Dujols, D., (2010), « Le territoire français est le patrimoine commun de la Nation », Etudes Foncières n°46.

Dupouy, A., Pilnière, V., (2010), « Accompagnement du porteur de projet innovant et mise en œuvre de son processus de développement des compétences », 10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Université Montesquieu Bordeaux IV.

Dupuy, G., (2010), « Le maire, l'accession sociale et le promoteur. La négociation entre élus locaux et promoteurs : une analyse stratégique ». Agence Nationale pour l'Information et le Logement. Habitat Actualité.

Durrieu, F. et Roussel, P., (2002), « L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ? » – Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, 2-19.

Ehrenberg, A., (2000), « La fatigue d'être soi. Dépression et société », Odile Jacob, Paris.

Fabre, C., (1997), « Les conséquences humaines des restructurations ». L'Harmattan – collection « dynamique d'entreprise ».

Fédération spécialisée dans les domaines de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil et de la formation professionnelle. [http://www.syntec-ingenierie.fr/media/uploads/juridique/23\\_amo.pdf](http://www.syntec-ingenierie.fr/media/uploads/juridique/23_amo.pdf).

Fijalkow, Y., (2002), « Sociologie des villes ». La Découverte. Collection Repères.

Friedberg, E., (1993), « Organisation et action collective » pp. 225-247. in Chazel, F., (1993), Action collective et mouvements sociaux, PUF.

Friedman, Y., (1971), « Pour l'architecture scientifique », ed. Pierre Belfond, Paris.

Garel, G., Giard, V., Midler, C., (2001), « Management de projet et gestion des ressources humaines », Cahiers de recherche, Greogor.

Giard, V., Midler, C., (1997), « Gestion et management de projet », Encyclopédie de gestion 2ème Edition, Paris, pp. 1581-1604.

Giard V. et Midler, C., (1996), « Management et gestion de projet : bilan et perspectives », in Encyclopédie de Gestion d'Economica.

Giard, V., (1991), « Gestion de projets », Economica, Paris.

Giglionne, R., Beauvois, J.-L., Chabrol, C., Trognon, A., (1980), « Manuel d'Analyse de contenu ». Paris, Armand Colin Editeur.

Giordan, A., (2003), « Complexité et apprendre, formations professionnelles et entreprises apprenantes », Conférence au Grand Atelier MCX de Lille, 18, 19 septembre 2003 : la formation au défi de la complexité.

Girin, J., (2008), « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? » in Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Coord. David, A., Hatchuel, A., Laufer, R.

Girod-Séville, M., Perret, V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Méthodes de recherche en management, RA. Thiétart et Coll, Dunod, Paris.

Godier, P., Tapie, G., (coll. Chimits, C.), « Projet urbains, acteurs et processus : tendances européennes ». <http://www2.cdu.urbanisme.developpementdurable.gouv.fr/cdu/accueil/elabproj/prurb3.htm>.

Godier, P., Tapie, G., (coord.), (1997), « L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe ». Vol. 1 : les acteurs du projet architectural et urbain, PUCA-MELT, pp. 60-63.

Guide Prendre en compte l'exploitation et la maintenance dans la conduite de projet immobilier. Pratique. (2002), Certu. Ministère de l'Equipement des Transports et du Logement.

Granelle, J.-J., « Economie immobilière » in Plassard, F., (2004/2005), Chapitre 3 : Le marché foncier. Institut d'Urbanisme de Lyon DESS d'Urbanisme.

Granovetter, M., (2008), « Sociologie économique ». Economie humaine. Seuil.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A., (1994), « Comprendre le travail pour le transformer », Outils et Méthodes, Ed. Anact.

Guide Prendre en compte l'exploitation et la maintenance dans la conduite de projet immobilier. Pratique. (2002), Certu. Ministère de l'Équipement des Transports et du Logement.

Guillevic, C., (1988), « Transfert de technologie et psychologie du travail : l'appropriation de l'outil ». Thèse de doctorat en psychologie, Université de Toulouse.

Hamon, D., (2006), « L'appropriation d'internet par les élèves de collège ». Université Paris 8 – Vincennes – Saint Denis. UFR Sciences de l'Éducation. [http://hal.inria.fr/docs/00/17/94/52/PDF/THESE\\_Hamon.pdf](http://hal.inria.fr/docs/00/17/94/52/PDF/THESE_Hamon.pdf).

Hannique, F., (2009), « Enjeux théoriques et méthodologiques de la sociologie clinique », Informations sociales. <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-6-page-32.htm>.

Harvey, P.-L., (1995), « Cyberspace et communautique ». Québec : PU Laval.

Herreros, G., (2008), « Au-delà de la sociologie des organisations ». Sciences sociales et intervention. Erès Editions.

Hlady Rispal, M., (2002), « La méthode des cas, Application à la recherche en gestion », Col. Perspectives Marketing, Bruxelles, de Boeck Université.

Houze, E., (2000), « L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 2.

House, E.-R., (1990), « An ethic of qualitative field studies » in E. G. Guba (Ed.), *The paradigm dialog* (pp. 158-164). Newbury Park, CA: Sage.

Jacques, F., (1982), « Différence et subjectivité, anthropologie d'un point de vue relationnel », Paris, Aubier.

Jeanet, A., Tiger, H., & Vinck, D., (1996), « La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit » in de Terssac, G., Friedberg, E., (Eds.) *Coopération et conception* (pp. 87-100), Toulouse, Octarès.

Kaszynski, M., (2010), « Réguler le foncier par la fiscalité », ADEF Etudes Foncières n° 146.  
Source: <http://www.adeff.org/site/2010/07/etudes-foncieres-n%c2%b0146/>.

Kerri, S., (2009), « Les compétences spécifiques des chefs de projet et leurs modalités de développement », Thèse de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Ecole Doctorale Sciences de Sociales et Humanités.

Koenig, G., (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, Janvier-Février.

Laaroussi, A., (2007), « Assister la conduite de la conception en architecture : vers un système d'information orienté pilotage des processus ». <http://www.cstb.fr/fileadmin/documents/publicationsScientifiques/DOC00004762.pdf>.

Lacroux, A., (2008), « Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires », Thèse en Sciences de Gestion, à l'Université Paul Cézanne – Aix Marseille III. Institut des Administrations des Entreprises d'Aix-en-Provence. Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion d'Aix – Marseille III.

Laplatine (1987), cité par Wacheux, F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Collection Gestion, Ed Economica.

Larrasquet, J.-M., (1997), « L'entreprise à l'épreuve du complexe : contribution à la recherche des fondations du sens », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin – Lyon, 3.

Larrasquet, J.-M., Claveranne, J.-P., Grellier, H., Ugarte, L., (2008), « Consultance, recherche et responsabilité sociale. Quelques réflexions éthiques, épistémologiques et méthodologiques ». Revue Internationale de Projectique, n°0.

Larrasquet, J.-M., Jayaratna, N., « Changement et apprentissage » (2010). Working pape. Ikasi Estia Recherche, séminaire de recherche.

Larrasquet, J.-M, Lizarralde, I., (2010), « Complexité, systèmes et apprentissages. Une réflexion liée à la conception et à l'innovation » en collaboration avec Dr. Iban Lizarralde, Chercheur. ESTIA recherche, ERGO-IA, Biarritz.

- Lartigue, V., (2004), « Construction de la satisfaction et expérience de séjour : entre marketing et organisation, application au cas de la thalassothérapie », Thèse, Université Jean Moulin, Lyon 3.
- Latour, B., (1997), « Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique », Paris, La Découverte.
- Le Boterf, G., (2008), « Travailler efficacement en réseau : une compétence collective ». Eyrolles. Editions d'Organisation.
- Le Boterf, G., (2005), « Construire les compétences individuelles et collectives », Livre outils, Editions d'Organisation ». 3ème édition.
- Le Boterf, G., (2004), « Construire les compétences individuelles et collectives ». Editions d'Organisation. 3ème Edition.
- Le Boterf, G., (1997), « De la compétence à la navigation professionnelle », Editions d'Organisation.
- Le Gall, J., (1993), « La synergie du projet : démarche qualité pour l'entreprise et ingénierie efficace du programme pour le Maître d'Ouvrage, » in La gestion de projet dans la construction sous la direction de Bobroff, J., ed. Presses de l'école nationale des Ponts et Chaussées, Paris.
- Lefort, C., (1986), « Essais sur le politique, XIXe siècle-XXe siècle », Paris, Seuil.
- Leplat, J., (1988), « Les habiletés cognitives dans le monde du travail ». Mardaga Editeur.
- Levy, J.-P., Saint Raymond, O., (1993), « Profession : propriétaire. Logiques patrimoniales et logement locatif en France », Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- Lewin, K., (1947), « Frontiers in group dynamics », Human Relations, vol. 1, pp. 5-41, in Hlady Rispal, M., (2002), La méthode des cas, Application à la recherche en gestion, Col. Perspectives Marketing, Bruxelles, de Boeck Université, pp. 69-70.
- Lhôtellier, A., (2001), « Tenir conseil. Délibérer pour agir ». Paris, Seli Arslan.
- Luhmann, N., (2006), « La confiance: un mécanisme de réduction de la complexité sociale ». Paris. Economica.

- Mainville, C., (2005), Perceptions de justice et implication organisationnelle : le cas des salariés contingents ; Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- March, J.-G., (1991), Décisions et organisations, trad. fr., Paris, Editions d'Organisation.
- March, J., Sproull L., Tamuz, M., (1991), « Learning from samples of one or fewer », *Organization Science*, Vol. 2, n°1, pp. 1-13.
- Mariolle, B., de Gravelaine, F., (2001), « Les maîtrises d'ouvrage occasionnelles. Caractéristiques et logiques d'action. Les maîtrises d'ouvrage en quête de finalités. ARPAE ». in *La commande... de l'architecture à la ville*. PUCA. Tome 1. CSTB. Ss dir. de Bonnet, M., Claude, V., Rubinstein, M.
- Martin, C., (2000), Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre. Construire un vrai dialogue. La contribution de l'ergonome à la conduite du projet architectural. Octares.
- Martin, C., (1999), « La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique. Le positionnement de l'intervention ergonomique », Université Victor Segalen Bordeaux 2, ISPED. Collection Thèse & Mémoires. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes.
- Martinet, A.-C., (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », in Martinet, A.-C., (Coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Merlin, P., Choay, F., (2009), « Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement », Puf.
- Meyer, J.-P., Allen, N.-J., (1991), « A three-component conceptualization of organizational commitment ». *Human Review Management Resource Management Review*, 1, p. 61-89.
- Midler, C., (1998), « Nouvelles dynamiques de la conception dans différents secteurs industriels : quels enseignements pour le Bâtiment ? », in *L'Elaboration des projets architecturaux et urbains, volume 3 : les pratiques de l'architecture, comparaison européennes et grands enjeux*, PUCA, Euroconception.
- Midler, C., (1996), « Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception », *Coopération et conception*, pp. 63-85.
- Midler, C., (1993), « L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise », InterEditions, Paris.

Midler, C., (1993), « Introduction : gestion de projet, l'entreprise en question, Pilotages de Projets et Entreprises : diversités et convergences », ECOICIP, Paris, Economica, pp. 17-31.

Miles, M., Huberman, A.- M., (2005), « Analyse des données qualitatives », 2ème édition. Méthodes en sciences humaines. De Boeck Université.

Millerant, F., (2003), « L'appropriation d'un courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires : Vers l'émergence d'une culture numérique ». Thèse en communication, Faculté des Arts et des Sciences, Université de Montréal.

Mintzberg, H., (1982), « Structure et dynamique des organisations », Les éditions d'Organisations, Paris.

Miquel, (1991), cité par Wacheux F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Collection Gestion, Ed Economica.

Mirvis, P.-H., Seashore, S.-E., (1982), « Creating ethical relationships in organizational research » in J. E. Sieber (Ed.), *The ethics of social research: Vol. 1. Surveys and experiments* (pp. 79-104). New York: Oxford University Press.

Morin, E., (2005), « Introduction à la pensée complexe ». Collection Points.

Morin, E., (1990), « Science avec conscience ». Ed. Seuil, Point Sciences. Poche.

Moulin, R., Lautman, J., (1978), « Les architectes. La profession libérale et son aggiornamento », Cahiers de la recherche architecturale, 2, pp.49-55.

Moulin, R., Gros, P., Lautman, J., Martinon, J.-P., Schnapper, D., (1973), « Les architectes. Métamorphoses d'une profession libérale », Paris, Calmann-Lévy.

Mucchielli, A., (ss la dir.), (2009), « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines », (dans la section Ethique en recherche qualitative), Armand Colin.

Neveu, J.-P., (1993), « L'intention de départ volontaire chez le cadre : contribution à l'étude du roulement de personnel ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1.

Nizet, J., (pas de date indiquée), « la théorie des conventions », Faculté universitaire de Namur. <http://www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/conventions.pdf>.

Nizet, J., Huybrechts, C., (1998), « Intervention systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto », Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Management ». pp.86-94.

Noiriel, G., (1990), « Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse. Entretien avec Florence Weber », Genèses, Savoir-faire. Vol. 2, n°2 pp. 138-147.

Noubel, J.-F., (2004), « Intelligence Collective : la révolution invisible ».The Transitioner.

Observatoire des bâtiments durables. (2008). Les bonnes pratiques du développement durable dans le bâtiment en France. Ministère du logement et de la ville.

Oliver, N., (1990), « Rewards, investments, alternatives and organizational commitment : Empirical evidence and theoretical development ». Journal of Occupational Psychology, 63 (1), 19-31.

Orel, T., Zreik, K., (1992), « Conception quelques repères historiques », in Revue Sciences et Techniques de la conception, n°1, éditions Hermès.

Paillé, P., (1996), « De l'analyse qualitative en général à l'analyse thématique en particulier ». Recherches Qualitatives Volume: 15, Publisher: Recherches qualitatives, pp. 179-196. <http://www.mendeley.com/research/lanalyse-qualitative-en-gnral-et-lanalyse-thmatique-en-particulier/>.

Paul, M., « Ce qu'accompagner veut dire ». [www.transversalis.fr/pdf/Maela%20PAUL.pdf](http://www.transversalis.fr/pdf/Maela%20PAUL.pdf). Consulté le 27 mai 2011.

Paul, M., (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », Education permanente n°153/2002-4. p. 43.

Pena, W., Candill, W., Focks, J., (1977), « Problem Seeking, An Architectural Programming Primer, CBI Publishing Barton, (cité par Conan) in Martin, C., (1999), « La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique. Le positionnement de l'intervention ergonomique », Université Victor Segalen Bordeaux 2, ISPED. Collection Thèse & Mémoires. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes.

Perriault, J., (1989), « La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer », Flammarion.

Pfeffer, J., Lawler, J. (1980), « Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization: a field test of the insufficient justification paradigm », *Administrative Science Quarterly*, vol 25, n°1, pp. 38-56.

Piaget, J., (1998), « La psychologie de l'intelligence », 2ème édition, Armand Colin.

Pichault, F., (2003), « L'intervention en organisation : revue critique des principaux facteurs de succès », *Ecole d'administration des affaires*, série de working papers.

Pichault, F., (1996), « Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique ». De Boeck Université.

Pilnière, V., (2011), « L'importance de l'appropriation en gestion opérationnel : recherche-action et accompagnement des acteurs ». Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion.

Pisani, E., (1996), « La politique comme art de l'ajustement », *Revue Autrement « Tout négocié »*, coll. Mutations, n°163, avril 1996.

Prigent, V., (1995), « L'appropriation d'une nouvelle technique de communication dans l'entreprise », *Humanisme et entreprise*, n°212, pp. 81-102.

Prost, R., (2003), « Pratiques de projet et ingénierie. Projets architecturaux et urbains : Mutation des savoirs dans la phase amont ». Avec les contributions de : Gerber, C., Evette, T., et Bourdin, A. *Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA)*, Pôle Concevoir, Construire, Habiter.

Punch, M., (1986), « The politics and ethics of fieldwork: Muddy boots and grubby hands » (*Qualitative Research Methods Series*, n°3). Beverly Hills, CA: Sage.

Raab, M., (2001), (sous-direction), « Le manuel du management de projet. De l'aménagement urbain à l'immobilier ». Presses de l'école nationale des Ponts et chaussées. Paris.

Randall, D., Cote, J., (1991), « Internationships of Work Commitment Constructs. *Work & Occupations* », 18(2), 194-211.

Raynaud, D., (2004/2), « Contrainte et liberté dans le travail de conception architecturale », *Revue française de sociologie*, Volume 45.

Raynaud, D., (2001), « Compétences et expertise professionnelle de l'architecte dans le travail de conception », 43(4) : 451-469, *Sociologie du Travail*.

Reichers, A., (1985), « Review and Reconceptualization of Organizational Commitment ». *Academy of Management Review*. Vol. 10-3. pp. 465-476.

Remington, K., Crawford, L., (2004), « Illusions of control: philosophical foundations for project management », IRNOP VI<sup>o</sup> Conference.

Renard, V., (2003), « Les enjeux urbains des prix fonciers et immobiliers », CNRS. [www.ambafrance-cn.org/IMG/pdf/Les\\_enjeux\\_urbains\\_des\\_prix\\_fonciers\\_et\\_immobiliers.pdf](http://www.ambafrance-cn.org/IMG/pdf/Les_enjeux_urbains_des_prix_fonciers_et_immobiliers.pdf).

Renard, V., Coloos, B., « Marchés fonciers et immobiliers : Quels outils pour la stratégie de mise en œuvre du Schéma Directeur. [www.iau-idf.fr/...108/Livre\\_4\\_Amenagement\\_et\\_projet\\_urbain.pdf](http://www.iau-idf.fr/...108/Livre_4_Amenagement_et_projet_urbain.pdf).

Reynaud, J.-D., (1997), « Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale ». Armand Colin.

Rivoire, J., (2010), « Pour des bâtiments durables : Guide outils de programmation », Editions du Certu. Broché. Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM).

Rogers, C., (1942), « Counseling and psychotherapy ». Traduction française: la relation d'aide et la psychothérapie. Paris, ESF, 2002.

Ronberge, M., (2002), « A propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers », *Education permanente, L'accompagnement dans tous ses états*, n°153/2002-4, pp. 101-108.

Ruz, S., (2005), « Pour une sociologie des sociétés civiles immobilières. Logiques patrimoniales, Dynamiques familiales et professionnelles, Identités socio-juridiques. Le cas de la Région Lyonnaise (1978-1998) ». Thèse de doctorat en Sociologie et anthropologie à l'Université Lumière Lyon 2.

Sainsaulieu, R., (1988), « L'identité au travail », Presse de la fondation nationale des sciences politiques.

Salais, R., (1989), « Economie des conventions », *Revue économique*, n°2, mars 1989.

Sallaberry, J.-C., (1996), « Dynamique des représentations dans la formation », Paris, L'Harmattan (cognition et formation).

Sallaberry, J.-C., (1986), « Atelier de création sonore et sémiologie », Thèse, Université de Bordeaux 2.

Senge, P., (1991), « La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent », ed. First, Paris.

Simon, H.-A., (1992), « What is an « explanation » of behavior », *Psychological Science*, in Martin, C., (1999), « La conception architecturale entre volonté politique et faisabilité technique. Le positionnement de l'intervention ergonomique », Université Victor Segalen Bordeaux 2, ISPED. Collection Thèse & Mémoires. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes.

Smith, P. G., Reinersten, D. G., (1998), « Developing products in half the time: new rules new tools », Wiley, New York.

Strauss, A., (1992), « La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme », Paris.

Tapie, G., (2000), « Analyse stratégique : Les marchés et leur évolution. CEP, Les professions de la maîtrise d'œuvre, Grain, Ministère de l'emploi. Documents intermédiaires », Octobre. Directions scientifiques : Tapie, G., Courdurier, E., Evette, T., Haumont, B.

Tapie, G., (2000), « Les architectes : mutations d'une profession », L'Harmattan.

Tapie, G., (1999), « Professions et pratiques. Cahiers de la Recherche architecturale et urbaine », 2-3, 65-74.

Terrin, J.-J., (2005), « Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises, de nouveaux enjeux pour les pratiques projet ». Paris, Editions Eyrolles.

Thévenet, M., (2004), « Le plaisir de travailler », 2ème édition – Paris- Editions d'organisation.

Thévenet, M., (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes » – extraits de « L'implication au travail ». Vuibert.

Thévenet, M., (1992), « Impliquer les personnes dans l'entreprise ». Editions Liaisons.

Tilmont, M., « Le futur des villes à l'impératif du développement durable. Un nouveau cadre de réflexion et d'action pour la recherche urbaine ». Le PUCA, Enjeux, programmes, méthodes, 2007-2012.

Toffler, A., (1987), « Le choc du futur ». Gallimard, Folio.

Toussaint, J. Y, Younès, C. eds. (1997), « Architectes, ingénieurs: des métiers et des professions ». Paris, Editions de la Villette.

Tric, O., (1999), « Conception et projet en architecture », L'Harmattan, Paris.

Valette-Florence, P., (1989), « Conceptualisation et Mesure de l'implication », Recherche et Applications en Marketing, Vol. 4, n°1.

Van de Ven, A., (1992), « Suggesting for Study Strategy Process: A Research Note », Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 169-188.

Vilmin, T., (2008), « L'aménagement urbain en France, une approche systémique pour construire des stratégies d'aménagement durable ». Certu.  
[http://www.adef.org/COLLOQUE\\_ADEF/2010/colloque2010/T.Vilmin.pdf](http://www.adef.org/COLLOQUE_ADEF/2010/colloque2010/T.Vilmin.pdf).

Wacheux, F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Collection Gestion, Ed Economica,

Watzlawick, P., (1988), « L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme », Seuil, Paris.

Weakland, J., Fisch, R., et Segal, L., (1986), « Tactiques du changement. Thérapie et temps court », 1982, trad. Seuil 1986

Weber, F., in Noiriél, G., (1990), « Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse. Entretien avec Florence Weber », Genèses, Savoir-faire. Vol. 2, n°2 pp. 138-147.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes\\_1155-3219\\_1990\\_num\\_2\\_1\\_1035](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_1990_num_2_1_1035).

Weick, K., (1976), « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », Administrative Science Quarterly, vol. 12, p. 396-419.

Zara, O., (2008), « Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance ». M 21 Editions.

Zarifian, P., (2001), « Le modèle de la compétence. Trajectoire, historique, enjeux actuels et propositions », Editions Liaisons. (1999), Objectifs compétence.

Zarifian, P., (1993), « L'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitants dans l'industrie de masse flexible, Pilotage de Projets et Entreprises : diversités et convergences », ECOCIP, Paris, Economica, pp. 217-243.

Zetlaoui-Léger, J., (2002), « Les marchés de définition simultanés : un succès à interroger » in Urbanisme, n°329, Juillet-Août 2002. pp. 14-17.

*Sites internet*

<http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/IMPLICJA.pdf>.

[http://rt30.free.fr/documents/textes\\_RT30/HDR\\_JLM\\_Volontedechanger.pdf](http://rt30.free.fr/documents/textes_RT30/HDR_JLM_Volontedechanger.pdf).

[www.acad.asso.fr/IMG/pdf/note\\_preparatoire\\_au\\_debat\\_acad\\_du\\_31\\_mars\\_2011\\_-\\_16\\_fev\\_2011\\_v3-4.pdf](http://www.acad.asso.fr/IMG/pdf/note_preparatoire_au_debat_acad_du_31_mars_2011_-_16_fev_2011_v3-4.pdf).

[www.ciste.fr/ressources/fichiers/fiches\\_methodologiques/Accompagnement\\_de\\_projet.pdf](http://www.ciste.fr/ressources/fichiers/fiches_methodologiques/Accompagnement_de_projet.pdf).

[www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?cidTexte=JORFTEXT000000693683&idArticle=LEGIARTI000006847629&dateTexte=&categorieLien=cid](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?cidTexte=JORFTEXT000000693683&idArticle=LEGIARTI000006847629&dateTexte=&categorieLien=cid).

[LEGITIMAcabinetspecialisee/www.cyberarchi.com/actus&dossiers/chroniques/chroniques\\_juridiques/index.php?dossier=168&article=4699](http://LEGITIMAcabinetspecialisee/www.cyberarchi.com/actus&dossiers/chroniques/chroniques_juridiques/index.php?dossier=168&article=4699).

[www.marche-public.fr/Marches-publics/Textes/Lois/loi-85-704-MOP.htm](http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Textes/Lois/loi-85-704-MOP.htm).

[www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/Maitre-oeuvre.htm](http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/Maitre-oeuvre.htm).

[www.pedagopsy.eu/accompagnement\\_bonichel\\_etymologie.htm](http://www.pedagopsy.eu/accompagnement_bonichel_etymologie.htm).

[www.questions-de-management.com/le-pouvoir-organisationnel-ou-la-maitrise-des-zones-dincertitude/](http://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-organisationnel-ou-la-maitrise-des-zones-dincertitude/).

[www.ticarchitecture.fr/index.php?/canvas/presentation/](http://www.ticarchitecture.fr/index.php?/canvas/presentation/).

[www.urbanistes.com/file/download/guide\\_amo2005.pdf](http://www.urbanistes.com/file/download/guide_amo2005.pdf).

[www.ieif.fr/](http://www.ieif.fr/).

[www1.ipd.com/Pages/default.aspx](http://www1.ipd.com/Pages/default.aspx).

[www.telug.uqam.ca/chairebell/pdf/4120-appr\\_org.pdf](http://www.telug.uqam.ca/chairebell/pdf/4120-appr_org.pdf).

*Journaux, revue de presse*

Le Monde du 10 novembre 2011, « A Grenoble les ratés du premier écoquartier français ».

Le Moniteur le 17 novembre 2009, « Pour une juste rémunération de la maîtrise d'œuvre », Carli Lionel, vice-président du Conseil national de l'ordre des architectes (CNOA).

Le Nouvel Observateur le 15 février 2011, « Les parents d'Alliot-Marie ont fait des affaires avec Aziz Miled »

Métro le 12 avril 2002, « L'argent sale de la Côte d'Azur ». Un rapport de l'Assemblée Nationale dénonce la criminalité financière.

## ANNEXES

---



Nom :

Organisation :

Fonction :

Téléphone :

Mail :

Date de l'entretien :

Durée, lieu :

---

Déroulement de l'entretien :

Présentation du projet de reconversion de la clinique Marguerite

Présentation de la structure (statut, rôle, missions)

Présentation des activités envisagées par le projet

Modalités d'implication

Age :

Sexe :

Profession :

Situation familiale :

Lieu de résidence :

Type de logement :

Lieu de travail :

Membre d'association :

Mail :

---

Parcours résidentiel, installation

Vie et pratiques quotidiennes

Domicile-travail

Vie sociale/vie de famille/ quotidien

Commerces/services

Loisirs

Mobilités

Appréciation du quartier

Perception de l'environnement (présentation de photographies et impressions)

Zoom sur les activités à implanter envisagées et intérêts

Projet de reconversion de la clinique Marguerite

Entreprise/organisme :

Nom de la personne :

Statut/fonction :

Date, lieu, durée :

Impressions :

---

Pratiques professionnelles (besoins et tendances)

Éléments suscitant un intérêt (+/-) sur le projet de reconversion

Modalités d'implication

Perspectives futures

Nom :

Age :

Membre d'association/organisme :

Fonction :

Date :

Lieu :

Durée :

Impressions :

---

Origines du projet de reconversion

Pouvez-vous me parler du projet de reconversion de la clinique ?

Projet de reconversion

En quoi consiste le projet Marguerite ?

Positionnement au sein du projet de reconversion

Votre participation au sein du comité de pilotage s'est faite naturellement ou vous vous y êtes senti obligé ?

Attentes en matière d'accompagnement sur le projet de reconversion

Nom :

Organisation :

Fonction :

Téléphone :

Mail :

Date, lieu, durée :

---

Contenus :

Caractéristiques architecturales de la clinique Marguerite (contraintes et atouts du bâtiment et du terrain)

Faisabilité architecturale des activités envisagées sur le site

Éléments, acteurs et compétences nécessaires pour la phase de programmation

Avis et impressions générales à l'égard du projet de reconversion

## ANNEXE 2 – EXEMPLE DE RETRANSCRIPTION D'UN ENTRETIEN

**EO : Pouvez-vous me présenter votre structure ?**

**A-P :** Donc le cabinet [REDACTED] que j'ai créé est une structure assez jeune puisque je démarre ma quatrième année d'exercice. Alors pour la petite histoire je suis installée au sein d'une structure qui s'appelle une pépinière d'entreprise. Donc une pépinière c'est quoi ? On nous met à disposition des locaux à un tarif assez préférentiel par rapport à une location de bureau tertiaire classique. Donc c'est quand même une aide financière quelque part et donc dans cette pépinière on jouit d'une assistance, donc on a une personne qui peut nous aider, qui nous aide un petit peu à gérer l'entreprise.

**EO : Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel au départ ? Au départ vous êtes issue d'une formation d'architecte ?**

**A-P :** Voilà, donc moi j'ai passé mon diplôme d'architecte DPLG à l'université de Toulouse. Et puis c'est vrai que j'étais attirée par l'urbanisme, au niveau de mes sensibilités. J'avais une expérience de maîtrise d'œuvre dans les cabinets d'architecture, et je sentais que ça ne me correspondait pas trop au niveau de mes sensibilités pour diverses raisons. Donc je me serais plutôt dirigée vers de l'urbanisme et au hasard des stages, j'ai découvert la programmation architecturale, c'est vraiment au hasard, vraiment puisque dans les écoles d'architecture à l'époque donc il y a maintenant 18 ans à peu près que j'ai été diplômée on n'avait jamais entendu parler de programmation architecturale dans les écoles.

**EO : Ce n'était pas vraiment une étape formalisée comme elle peut l'être aujourd'hui ?**

**A-P :** C'est-à-dire que même aujourd'hui vous serez étonné de voir, il y a des architectes, ceux qui font des concours ou de la maison individuelle ou du logement collectif avec des promoteurs privés, ceux qui travaillent dans le privé finalement, la maîtrise d'œuvre privée, ne connaissent pas le métier de programmist et ne font pas de programmation.

**EO : Ils n'en font pas ou en font sans le nommer ?**

**A-P :** Ben effectivement quand ces architectes là... Vous allez... Je vais vous raconter parce que du fait de mon parcours j'ai intégré une structure qui ne faisait pas de programmation. En fait quand un promoteur privé demande, passe une commande à un architecte, le client lui dit : voilà il me faudrait... j'ai un terrain il faut que j'optimise j'ai besoin d'un maximum de logements. J'ai besoin de faire une petite usine de production ça va me faire à peu près 200 m<sup>2</sup>, faut me sortir un projet. Donc oui par la force des choses l'architecte est obligé de pré-bâtir un petit programme mais le problème c'est que c'est un métier à part entière, y'a beaucoup d'étapes à faire valider il faut se poser beaucoup de

questions mettre tout sur la table au niveau du maître d'ouvrage pour être sûr de sécuriser la commande et ne pas faire marche arrière. Donc en général quand il n'y a pas de commande de faite, et qu'il n'y a pas eu ce temps de réflexion de programmation. La programmation c'est le temps de gestation d'un projet en fait et le programmiste c'est un peu l'accoucheur de ce projet sous toutes ces dimensions, il n'y a pas que la dimension commande qualitatif quantitatif par rapport aux surfaces mais il y a toute la problématique que vous disiez les enjeux politiques, sociaux, relatifs au projet en lui-même et toute la dimension urbaine et tout ce temps de programmation c'est un temps, je ne sais pas si on peut dire de maturation.

**EO : ...de questionnement durant lequel il s'agit de travailler avec le maître d'ouvrage ? Vous quelles étapes identifiez-vous dans la programmation ? Vous parliez de grandes étapes à faire valider.**

**A-P :** Oui. Alors je vous expliquerai ça après, parce que là j'ai dévié donc je reprends mon fil conducteur. Donc j'expliquais que quand il n'y a pas un bon programme d'expérience, moi c'est le retour que j'ai des maîtres d'ouvrage. Quand il n'y a pas un bon programme de réaliser ou un programme fait par un professionnel, en général c'est une opération qui est mal maîtrisée : dans les délais, les objectifs, dans le contenu en lui-même et dans le coût : ça dérape. On perd de l'argent, on perd du temps c'est très frustrant pour tout le monde. Voilà c'est pourquoi la programmation est une étape essentielle. Donc c'était l'aparté... Je continue sur mon parcours. Donc j'ai passé mon diplôme DPLG puis j'ai suivi une formation avec le GEPA sur la programmation. A l'époque, il n'y avait pas grand-chose qui existait et donc j'ai appris mon métier de programmiste dans un cabinet de programmation sur Toulouse, où j'ai été formée, bien formée d'ailleurs et puis, j'ai travaillé après dans une autre structure de programmation sur Toulouse.

**EO : Les gens qui travaillent dans la programmation, de quelle formation sont-ils ? Il n'y a que des architectes ?**

**A-P :** Oui 90% ce sont des architectes DPLG, il y a quelques urbanistes, quelques rares ergonomes, il peut y avoir effectivement des sociologues. C'est vrai qu'à la base c'est un métier pluridisciplinaire, d'ailleurs moi au quotidien je peux monter une équipe avec un spécialiste si je le juge utile par rapport à la commande, mais si je travaille toute seule je travaille aussi beaucoup en réseau, je suis très liée. SYPAA. Vous connaissez ?

**EO : Oui, c'est le syndicat des programmistes ?**

**A-P :** Oui c'est une source très importante, ça peut être très utile pour vous d'aller piocher là-dedans, du coup ça va vous amener sur la MICQ alors ça c'est la bible c'est vrai qu'il y a beaucoup de chose. Le métier de programmiste il n'est pas réservé à l'architecte, mais moi quand je vois au quotidien sur une étude de faisabilité, en phase de faisabilité quand je me vois étudier voilà comment rentrer 4000 m<sup>2</sup> dans 2000m<sup>2</sup> existant, Ah, je ne sais pas, je me dis : comment quelqu'un qui n'a pas une formation d'architecte peut.

**EO : Il ne peut pas faire ça tout seul...**

**A-P :** C'est vrai que l'architecte est un élément indispensable. Mais dans l'idéal. Mais y'a l'idéal et la réalité économique aussi. Dans l'idéal c'est vrai que c'est un métier qui a tout à gagner de s'entourer de différentes compétences en fait. Vraiment, c'est un métier d'ouverture.

**EO : Mais aujourd'hui il y a des équipes pluridisciplinaires mais ça a aussi un coût donc on travaille plutôt avec les personnes les plus indispensables.**

**A-P :** Quand certains critères sur les appels d'offres sont le prix (rires) ça l'emporte souvent effectivement. C'est vrai que sur les gros projets de l'état. Sur des projets symboliques, les bibliothèques de France on y met le prix, on joue le jeu, on y met des équipes pluridisciplinaires : on va jusqu'au bout d'une démarche on y met les moyens. Alors que sur une petite maison de retraite qu'on restructure, où se serait intéressant d'avoir un ergonomiste ou encore une idée qui m'est venue y'a pas longtemps parce que je capte des choses et ça m'aide toujours pour le travail. Je sais qu'il y a une personne qui est dans les espaces verts, une paysagiste qui se spécialise dans comment ça s'appelle d'ailleurs. Euh, elle se spécialise pas dans la phytothérapie. Mais c'est une personne qui va proposer de l'organisation d'espaces verts et paysagère sur les maisons de retraite adaptée aux personnes âgées et cette dimension espace vert, organisation spatiale des espaces mais aussi choix des essences, des parcours générés, des zones d'ombres qui créaient des rythmes dans le parcours : le fait de mettre un petit potager à hauteur. Tout ça participe à l'action thérapeutique autour de la personne atteinte d'Alzheimer par exemple. Ce sont des compétences qui vraiment, moi ça m'intéresserait beaucoup de pouvoir compléter la démarche avec ces compétences-là.

Cette démarche suppose d'adapter totalement le lieu aux personnes qui l'habitent. Et de ne pas se concentrer uniquement sur le bâtiment. Même nous dans la programmation on traite les espaces extérieurs. Ça fait partie intégrante. Moi dans mes programmes je me bats pour expliquer dans le programme donc, dans la commande pour l'architecte, que les espaces extérieurs participent autant que les espaces intérieurs à la qualité de vie. Donc ce n'est pas des espaces qu'on va traiter de façon annexe ou en dernier recours avec le peu d'argent qui reste sur l'opération.

**EO : Ils ont aussi l'enjeu de relier le site à son environnement.**

**A-P :** Oui tout à fait. Donc je pense que la programmation est un métier très complet où il y a plein de compétence qui ne pourrait qu'enrichir les projets. Ça tout le monde est d'accord pour le dire : au SYPAA, moi je le sens vraiment au quotidien mais la réalité ce n'est pas ça.

**EO : Parce qu'on ne trouve pas nécessairement des personnes avec ces compétences ou...**

**A-P :** C'est surtout que les maîtres d'ouvrage ne sont pas prêts à s'offrir cette petite cerise sur le gâteau car pour eux c'est oui oui un coût supplémentaire quand même.

**EO : Mais pour eux ça aurait quel avantage d'avoir ce type de ...**

**A-P :** ...d'avoir vraiment un projet de qualité vraiment, qui va jusqu'au bout de la démarche ; la démarche de programmation c'est en soit une démarche qualité moi je la conçois vraiment comme ça. Qui rejoint d'ailleurs aussi l'esprit de la démarche qualité dans les entreprises où on avance par étape on laisse des traces, on fait valider. On va au bout des choses, on se projette dans l'avenir, et l'après bâtiment. Voilà et c'est vrai que dans cette démarche qualité là on parle de bâti. Mais faire travailler quelqu'un qui a vraiment beaucoup réfléchi à l'espace vert dans le pôle Alzheimer c'est vraiment un plus. Quelqu'un qui a fait une thèse la dessus, c'est vraiment un plus et au global je pense que c'est amener une pierre de plus à l'ouvrage en théorie (dans l'esprit du projet/ philosophie) et dans le comment dire dans le... pour éviter aussi de réinventer à chaque fois les choses. Par exemple la maison de retraite qui aura été faite dans ces conditions-là deviendrait une référence. Donc de là, effet boule de neige, ça fonctionne beaucoup comme ça en fait. Moi je sais, notamment dans tout ce qui est l'approche environnementale sur les projets donc ça fait cinq six ans que j'en fais. C'est à force d'en faire... les projets sont publiés dans les revues, on en parle les maîtres d'ouvrages en parlent entre eux et de là, maintenant 95 % de mes projets sont des projets HQE, type HQE avec une démarche environnementale.

**EO : L'arrivée de la dimension environnementale a changé quoi dans votre pratique professionnelle ?**

**A-P :** Il y a cinq ans je faisais du HQE, non 8 ans. Et c'est à ce moment que l'environnement a commencé à rentrer en puissance dans notre métier. Bien que mes collègues de maîtrise d'œuvre de l'agence étaient complètement hermétiques à tout ça. Alors par pure sensibilité personnelle, donc j'ai suivi différentes formations et puis quelque part la démarche HQE c'est une démarche qualité après tout. C'est une approche qualitative.

**EO : Et globale d'un projet ?**

**A-P :** Voilà et quelque part avant les programmes HQE je faisais déjà des programmes HQE sans m'en rendre compte sans mettre l'étiquette HQE car ça n'existait pas, dans mes programmes techniques détaillés, le dernier document qu'on rend au maître d'ouvrage, la commande du concours. Dedans il y a à maîtriser les coûts de gestion et d'exploitation. Ça suppose de faire de la gestion des bâtiments, la gestion de système automatisé pour que la lumière s'éteigne à telle heure, tout ce qui est réseaux électriques pour réguler le chauffage en fonction de l'occupation, tout ça c'est de la HQE en fait. De toute façon c'est de la gestion raisonnée, c'est du bon sens. Et toute cette dimension là le programmeur la met d'instinct dans son programme donc on est déjà dans ça. Ce que la HQE a apporté...on va encore plus loin dans les prescriptions. Ça c'est intéressant aussi, c'est vraiment très intéressant on réalise une analyse assez fine de l'environnement en démarrant de l'urbain, et en zoomant sur la ville, le quartier, le site avec les atouts/inconvénients du site, tout ce qui est lié aux transports.

**EO : Quels sont les éléments principaux que vous retenez de l'étude du quartier, de l'environnement ?**

**A-P :** Quand on est dans une démarche HQE, parce que je peux aborder l'environnement, ça peut se décliner, s'approcher selon différents moyens : soit le maître d'ouvrage est d'accord pour s'inspirer de la démarche HQE qui est globale avec 14 cibles. Dans ce cas-là, ben là moi je joue le jeu de l'association HQE, je fais l'analyse du site je vais regarder les transports urbains, les risques technologiques et naturelles, s'il y a de la faune et de la flore à protéger, l'inondabilité, la nature du sol, la géologie, si on a des sols argileux ou pas. Tout ce qui est climatologie avec des fiches climats : les vents c'est important de savoir s'il y a beaucoup de neige, on va éviter de mettre des panneaux solaires si l'hiver un mois dans l'année on a des panneaux sous la neige. Donc y'a tous ces aspects-là qui sont passés en revue. Il faudrait que je vous sorte un programme HQE. Les aspects de transport urbains et autres, donc ça c'est pour ma démarche HQE donc j'ai aussi mon analyse du contexte et des politiques environnementales où là je vais zoomer : je vais regarder ce qui se fait à l'échelle de la région, du département, de la communauté des communes et de la ville et du maître d'ouvrage. Et là il ressort plein de sensibilité : la ville met l'accent sur les déchets, la communauté urbaine sur les déchets et les transports. Donc de là il y a des sensibilités politiques qui ressortent et c'est pas mal de les intégrer. Moi ça me présélectionne certaines cibles, j'ajoute à ça l'analyse du site : avantages, inconvénients. Si j'ai une ligne électrique qui passe sur mon site je vais donc essayer de faire attention à éviter de construire dessous, ou si j'ai un ruisseau qui passe avec une espèce de crevette protégée, bon ben là si je fais un garage automobile je vais éviter d'avoir des rejets polluants. Donc la cible « gestion de l'eau » va être importante donc je la mets dans mon tableau de cible potentiellement intéressante à traiter de façon performante et puis il y a les attentes du maître d'ouvrage et puis la nature aussi du projet. Par exemple sur la maison de retraite je vais faire attention à la qualité de l'air, à la qualité sanitaire de l'eau, l'acoustique il y a des cibles qui ressortent. Sur du tertiaire, il y a tout ce qui est géothermie confort d'été qui va être important car dans le tertiaire on a une consommation calorique interne importante, avec les ordinateurs, les imprimantes on chauffe, dans les salles de réunion il y a du monde. Donc tous ces aspects vont être mis en avant parce que ça va être des points faibles dans le projet. On va essayer de pallier tout ça ou d'apporter une attention particulière à travers les cibles en question. Donc de là, je propose une hiérarchisation de cibles, je m'appuie sur toute cette partie d'analyse, et le maître d'ouvrage valide ou pas, choisit de monter une cible. En zone urbaine on peut mettre en avant un chantier en faible nuisance pour éviter de souiller les routes, pour éviter de faire du bruit, pollution visuelle, sonore, olfactive, voilà. Voilà pour le côté environnemental.

Alors je vais vous expliquer un petit peu comment je travaille, les différentes phases d'étude.

**EO : Le type de commande et le type de maîtrise d'ouvrage avec lesquelles vous travaillez. Et puis comment vous aboutissez à une proposition, à un programme...**

**A-P :** Je vais sortir une étude pour vous montre. [REDACTED]... ça c'est une opération pour la région [REDACTED] : C'est le lycée [REDACTED], un très très gros lycée. Donc ça c'est un document de réunion donc il y a des notes donc ce n'est pas terrible, terrible. Donc en fait moi j'aborde... Moi comment je trouve du travail ? Donc j'ai une petite veille technologique sur l'ordinateur : marché online ou autre et puis quand il y a une annonce de programmation architecturale, j'ai accès à cette annonce je télécharge dessus le dossier de consultation, je réponds, j'envoie mon offre dans les délais et en gros deux mois après j'ai ma réponse positive ou négative. Quand j'ai décroché l'étude, je démarre donc l'étude qui va se dérouler en trois phases. Donc la première phase c'est le pré-programme, c'est vraiment le moment où je vais récolter les données de cadrage, les règles du jeu. Je recueille les besoins, j'analyse l'existant si c'est de la restructuration, je rencontre les utilisateurs et le maître d'ouvrage, donc j'ai des déplacements pour visiter soit le site, soit les bâtiments aussi pour vérifier son état technique afin de pouvoir chiffrer les travaux à faire derrière. Par exemple il faut que je me rende compte que la toiture est à refaire ou qu'il y a des problèmes structurels ou autres. Ou qu'au niveau de l'accessibilité handicapée ou sécurité incendie, il y aura un gros poste là-dessus.

**EO : Vous rassemblez tous les documents nécessaires ?**

**A-P :** Oui, donc là c'est toutes les visites de contrôle, tout ce qui est ascenseur, électricité. Tout ce qui est information relative à la connaissance de l'état du bâtiment. Le maître d'ouvrage fournit les plans à l'échelle. Quand on est sur un terrain plat et qu'on a un petit plan pas terrible on peut se contenter de ça. Mais quand on commence à être sur des terrains un peu compliqués en zone urbaine, avec du voisinage ou avec des terrains à la topographie un peu irrégulière, il faut un plan topo donc je demande. Si le maître d'ouvrage n'a pas envie d'investir dans un plan topo à ce stade-là, je lui précise que moi l'étude de faisabilité sera faite en fonction des données qu'il m'aura fournies donc je récolte les données nécessaires à l'étude, je rencontre les gens. Donc là, programmiste c'est un métier d'écoute donc il faut être... c'est très important pour les utilisateurs de créer une fédération, de fédérer un peu tout le monde autour du projet. Et c'est vraiment très important que chacun soit un petit peu partie prenante, s'approprie le projet. Comme ça il n'y a pas de frustration et c'est aussi un gage de réussite du projet au final. Parce que dans certaines structures on présente le projet lauréat au personnel et là le personnel découvre : « *Mais quoi ? Vous nous avez mis là ?! Mais on ne fonctionne pas du tout comme ça !* ».

**EO : Comment allez-vous à leur rencontre ? Une fois rencontré le maître d'ouvrage et rassemblé les informations techniques du bâtiment, vous rencontrez l'ensemble des utilisateurs par exemple, les professionnels, les usagers, ceux qui traversent ce lieu pour différentes raisons ?**

**A-P :** Oui, en fait avec le maître d'ouvrage. Je lui propose de rencontrer une personne référente. On va prendre l'exemple d'un lycée pour une restructuration extension. Donc là je vais prendre rendez-vous avec le proviseur, le gestionnaire, c'est très important car le gestionnaire il va savoir qu'en ce moment

les sanitaires on y casse les portes car c'est mal fichu ou que le chauffage arrive à tel endroit donc il y a des factures de chauffage pas possibles. Donc le gestionnaire, le proviseur, je vais rencontrer la responsable du CDI, un représentant des enseignants ça suffit. Donc il va se faire un petit peu le référent donc je les invite au préalable à se réunir entre eux entre tous les enseignants et de faire le point sur leurs besoins, sur ce qui va et ce qui ne va pas actuellement et je rencontre ce rapporteur qui va me faire part de tout ça. Dans certains lycées on peut rencontrer un représentant des parents d'élèves, on peut rencontrer aussi l'élève, un élève élu délégué du lycée. Voilà tous les différents acteurs, personnages qui représentent des unités fonctionnelles. Comment dire : je vais rencontrer le chef cuisinier, je vais rencontrer le personnel qui fait le ménage et l'entretien dans les locaux. Parce que mine de rien c'est intéressant ils ont un vécu : du style « *il n'y a aucun local pour le matériel donc dans les ascenseurs ce n'est pas pratique* ». C'est des détails mais ce sont des choses importantes.

### **EO : C'est pour saisir les besoins en gestion quotidienne ?**

**A-P :** Moi je crois, je le vis comme ça. C'est vraiment une immersion dans le fonctionnement de l'établissement. Donc c'est très important d'écouter les gens. Alors lors d'un entretien les gens aussi ça leur fait beaucoup de bien de parler, de dire les choses. Donc, tout n'apporte pas forcément pour l'étude et puis dans les grandes lignes on sait déjà ce qu'il faut dans un lycée. Mais, c'est bien d'avoir tout ce côté humain et vécu que moi je ne connais pas car je suis extérieure à tout ça. Et puis de là, entre les mots on capte qu'il y a d'autres problèmes de fond qui n'ont pas forcément été nécessairement identifiés et qu'on ... dont on trouve une cause ailleurs. Et moi ça me permet aussi de ne pas forcément céder à un besoin que je juge superflu mais, ce besoin là il émerge parce qu'au global ce n'est pas organisé comme il faudrait. Donc si on remet tout à plat tout au global ça fonctionne. Et au lieu de trouver des solutions abracadabrantes pour résoudre un problème on essaie. Moi j'ai cette approche de comprendre « pourquoi il y a ce problème ».

### **EO : Pour éviter de reproduire des dysfonctionnements ?**

**A-P :** Oui, l'idée vraiment que je me fais de mon intervention dans le cadre d'une restructuration c'est un nettoyage à fond, un curage à fond du fonctionnement. Je repars à zéro comment ça fonctionne d'ailleurs j'ai des pages et des pages à montrer par unité fonctionnelle comment l'établissement fonctionne ce qui va et ce qui ne va pas. Ce qui va c'est ce qui va être à conserver ce qui ne va pas il va falloir trouver des solutions. Et puis dans le cadre de l'étude de faisabilité dans la deuxième étape moi j'étudie comment je peux arranger tout ça pour que ça fonctionne. Donc en fait dans cette première phase de pré-programmation je recueille les besoins et le vécu tout ce qui ne se mesure pas forcément. Bon ça c'est plus technique, des tableaux, c'est les besoins les horaires de formation par exemple.

Sur les lycées on va jusqu'à compter chaque heure de cours que l'on ventile dans des types de salles et ça me donne un total à raison de 35h semaine d'utilisation d'une salle. Si j'ai deux cents heures dans la semaine ça me fait cinq salles de cours à programmer. Donc ça c'est la pré-programmation. Donc

dans le cadre d'un pré-programme, c'est vraiment un document de réunion. Donc dans le document de pré-programme il y a des petits chapitres, une fiche signalétique car il ne faut pas oublier que le document que je sors au final c'est un architecte qui va en prendre possession quelqu'un d'extérieur, donc je dois lui communiquer tout ce que j'ai capté, tout ce vécu. Il faut aussi que ce soit un document facile à lire, ergonomique, qu'il n'est pas envie de partir quand il voit le pavé. Voilà j'ai mis au point des petites fiches signalétiques qui permettent de faire le point et de présenter avant tout le projet. La Présentation générale de l'opération, l'état des lieux, donc là on est sûr de la restructuration donc qu'est-ce qu'on a aujourd'hui, dans quel état comment ça fonctionne. Les surfaces que je calcule local par local. Dans un autre chapitre c'est une phase de... on est déjà dans la programmation, donc le projet en fonction de tout ce qui se passe avant dans l'état des lieux, donc voilà quels sont vos besoins en termes surfaces et d'organisation fonctionnelle. Et donc là j'avais une analyse environnementale, donc là j'ai toute ma partie environnementale avec la climatologie, élément de géologie, donc l'analyse du site et autres. Donc ça c'est le pré-programme. Je passe ça rapidement. Dans le pré-programme ce qu'il est important de voir, on présente des petits plans, l'implantation des fonctions actuelles est expliquée...on regarde les fonctions actuelles étage par étage avec un petit code couleur : tout ce qui est bleu c'est les salles de cours scientifique, tout ce qui est rose c'est les salles de cours banalisées. En jaune, c'est le CDI bon voilà. On a un repérage visuel et on se rend compte qu'on a un patchwork qui n'est pas fonctionnel. Et ces codes couleurs et ces plans on les retrouve lors de la deuxième phase lorsque l'on cherche des solutions et là au miracle on va se rendre compte que tout le bleu est réuni sur le même niveau, donc, là déjà c'est mieux, les profs n'ont pas à courir d'un étage à un autre. Je schématise. Donc ça c'est les bâtiments, je fais des photos aussi. Ça c'est le règlement d'urbanisme incontournable, ça il faut toujours l'éplucher. Mon calcul de surface, donc là sur un établissement de 7000 m<sup>2</sup>, j'ai calculé « cutché » mes 7000 m<sup>2</sup> pièce par pièce, je vérifie chaque surface. Ça c'est mon analyse technique du bâtiment par postes : électricité, couverture, charpente, toiture, façade structure et je donne mon avis sur l'état. Là on est en phase chapitre Programme donc là c'est la structure pédagogique donc dans un lycée, je passe en revue toutes les formations et tous les niveaux et le nombre d'élève qui passe. Ça c'est un petit peu... c'est spécifique au lycée. Alors celui-là il est vraiment loin d'être parlant le schéma de l'organisation fonctionnelle. C'est vraiment le squelette du projet. (Elle prend l'étude de faisabilité [REDACTED]).

**EO : J'ai vu sur certains sites qu'il y a des modèles de programmes, vous vous les adaptez ?**

**A-P :** Oui tant que la démarche est là même et qu'on restitue les mêmes choses et qu'on regarde les mêmes choses, voilà ! Ah ! Ça c'est un schéma fonctionnel pour [REDACTED], donc une unité fonctionnelle c'est une petite patate, donc là j'ai tout le pôle accueil avec les surfaces. Donc le pôle accueil ça représente tous ces locaux-là. Donc ce pôle accueil doit être en relation, exigence de proximité : réunions conférences qui doivent avoir aussi des accès autonomes. Après j'ai tout un tas de services communs qui doivent être reliés entre eux. Par contre j'ai besoin d'accessibilité entre ces deux

pôles là. Le maître d'ouvrage m'a fait corriger en mettant un accès là. Là on va mettre une exigence de contiguïté parce qu'on a des liens très forts entre ces deux services. Ça c'est le squelette du projet, mais c'est dur hein....

**EO : Ça ne peut se faire que par l'entretien, l'observation de la pratique.**

**A-P :** Voilà, après s'être imprégné du fonctionnement on revient au bureau, on dresse un tableau de surfaces, il est là. Je fais mes surfaces et en fonction de tout ce qui s'est dit sur les fonctionnements, je formalise un fonctionnement théorique qui met en avant les exigences de liens et de liaison entre les services les uns par rapport aux autres. Et ça c'est en fonction des services. Dans chaque service, vous avez vu l'accueil y'a 20 espaces. Et en face du plan technique détaillé je vais faire des schémas par unité fonctionnelle. Donc là je vais avoir mes 20 espaces, mes 20 patates qui vont avoir des liens préférentiels, des liaisons plus ou moins importantes les uns par rapport aux autres. Ça c'est le squelette du projet. Alors avec l'expérience avant je ne le disais pas mais aujourd'hui j'ai toujours une petite phrase où je dis : ce n'est pas une retranscription architecturale du projet. Quoi ?! Mais vous mettez l'accueil et ça à côté ? Non ça, ça peut être à l'étage et ça à côté. C'est vraiment un schéma théorique, qui met en avant l'organisation des espaces.

**EO : Et les connexions...**

**A-P :** Les connexions voilà et les degrés de liaison. On fait valider ces éléments-là. On fait valider...

**EO : A chaque étape, vous parliez du pré-programme étude de validité avec des validations systématiques.**

**A-P :** Justement, donc ce document là je le présente lors d'une réunion au maître d'ouvrage, je le commente et puis c'est tout à fait normal que le maître d'ouvrage ait quelque chose à recaler, parce que moi c'est obligé que je n'ai pas toutes les données et j'ai extrapolé et il faut que j'écrive à propos de ça pour qu'il puisse réagir et me la donner. Donc on corrige, on ajuste, on fait du sur-mesure. Mais moi dans mon document toutes les questions sont posées : entre la dimension sociale du projet, les intentions politiques, l'image au niveau de l'urbain et les connexions et autres. Outre les surfaces et le côté financier il y a aussi l'après bâtiment. Est-ce qu'un jour vous allez agrandir le lycée ou au contraire le laisser donc qu'est-ce qui sera fait des bâtiments restants. Ou comment allons-nous nous étendre, il reste encore pas mal de foncier. On s'étend en faisant du rez-de-chaussée ou au contraire ça va évoluer vers plus de services. Dans ce cas on va évaluer une éventuelle et ultérieure extension et donc à l'architecte on va lui demander d'économiser le terrain et de construire de manière plus rassemblée. Et l'avenir du bâtiment, au niveau de la déconstruction qu'est-ce qu'on souhaitera faire du bâtiment, est-ce qu'il faudra qu'il soit très modulable et transformables en tertiaire. Tout ça peut se noter dans le programme dans la commande pour l'architecte. On va dire à l'architecte d'éviter de travailler avec des poutres porteuses partout et modulables, des tas de détails techniques. Autrement dit : tout peut être dit et tout maîtrisé jusqu'à l'après-projet au-delà de la vie du bâtiment, c'est ça qui est bien.

**EO : Quand on ne connaît pas le devenir du lieu, c'est par exemple formuler des recommandations.**

**A-P :** Oui.

**EO : Je parle de maîtrise d'ouvrage, mais derrière maîtrise d'ouvrage il y a souvent un collectif (un gérant et des propriétaires). Comment vous, vous traitez avec eux et donc avec plusieurs avis ? Ils se rassemblent de leur côté ou est-ce que vous travaillez avec eux durant des réunions ?**

**A-P :** Moi je demande à avoir un référent. Donc il va y avoir une personne chargée de mission. Le maître d'ouvrage. Les vrais maîtres d'ouvrages, ceux qui sont très très habitués. La région [REDACTED] en soi son métier n'est pas d'être maître d'ouvrage mais elle a un gros patrimoine immobilier et est très bien organisée pour ça. Et pour chaque département elle a un chargé de mission. Et moi je sais que ça fait 15 ans que je travaille avec le même chargé de mission dans le département voilà, on se connaît. C'est vrai que sur un maître d'ouvrage qui n'a pas trop l'habitude... une petite commune qui reconstruit son école maternelle, là le travail, il y a beaucoup plus de pédagogie à faire. Là le travail est plus lourd au niveau de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage ça va plus loin, et là on est obligé de préciser ce genre de chose. Là vous allez devoir mettre en place un comité de pilotage avec une personne référente avec qui je vais avoir des échanges et qui fera passer les informations en interne.

**EO : Comment définissez-vous le métier d'assistant à la maîtrise d'ouvrage ? Dans ces situations et de manière générale ? Vous vous dites AMO ?**

**A-P :** C'est vrai qu'en soi c'est de l'AMO mais théoriquement ce terme ne commence à s'appliquer que dans la phase concours en fait. De toute façon c'est du conseil. C'est un métier de consultant en fait. Je représente le Maître d'ouvrage, je suis son traducteur technique et je dois l'aider à y voir clair dans un domaine qui n'est pas le sien. Donc en fait je dois...

**EO : Vous devez à la fois le « suivre » et lui « proposer » des choses qu'il n'a pas identifié ?**

**A-P :** Ah oui. C'est là toute l'essence aussi de l'apport du métier de programmeur. C'est d'aider le maître d'ouvrage à ouvrir les yeux. Il y a des maîtres d'ouvrages qui vont partir tout azimut avec ce type de projet et c'est mon devoir à moi de leur dire : je comprends bien votre besoin et en effet ce doit être un besoin qui est justifié mais il faut savoir que si vous allez vers ça, ça implique telle et telle conséquence : au niveau du personnel par exemple. Ah vous voulez une bibliothèque, ça veut dire quoi ? Un poste à créer. Du gardiennage sur un site. Voilà, donc il y a des conséquences sociales et financières et c'est au programmeur d'apporter toutes les mises en garde. « Vous souhaitez faire ça » Si on fait ça voilà ce que ça donne en termes d'incidence. Par contre, si on fait ça, c'est vrai que c'est moins ambitieux par rapport à ce que vous souhaitez néanmoins on arrive aux mêmes résultats. Vous économisez ça ou ça induit telle et telle chose. Et c'est là où on en arrive en deuxième phase d'étude, c'est là où ce pré-programme est validé. Je suis assez ferme là-dessus et il y a une règle du jeu. On valide on avance. S'il faut prendre plus de temps pour valider on prend le temps qu'il faut mais l'idée ce n'est pas de revenir en arrière sinon c'est une autre étude, c'est un autre travail. Bon à quelques

détails prêts hein... Donc une fois que le pré-programme est validé que j'ai mes surfaces et mon organisation fonctionnelle. Je passe dans une deuxième phase. C'est l'étude de faisabilité et là je dois m'attacher à valider que ce programme rentre sur le site en restructuration rentre dans le bâtiment ou pas. Ou est constructible sur le site au regard des réglementations urbaines ou patrimoniales ou autres, avec toute la dimension environnementale qui a été choisie aussi. Et c'est là quelque part qu'il faut avoir les compétences en architecture. Moi je fais le projet. J'ai des plans, je sors d'une étude de faisabilité j'ai travaillé avec mon catch et mes calques. J'ai fait le projet. Je ne m'amuse pas à faire de belles choses. Je dispose mes espaces de manière fonctionnelle dans les... Je ne cherche pas à faire de la déco. Et puis...

**EO : Vous travaillez seule ou faites appel à d'autres personnes ?**

**A-P :** Non non je suis... quasiment toujours toute seule en fait. Je fais l'étude de faisabilité en plan et à l'échelle. Cette étude de faisabilité me permet de mesurer les conditions techniques de restructuration.

**EO : Par exemple ?**

**A-P :** On casse 3 murs sur 4 ou on refait les fondations : conditions techniques. Conditions fonctionnelles. Ça marche mais là on n'est pas tout à fait en adéquation avec le schéma parce que là la trame du bâtiment étant ce qu'elle est on ne peut pas faire de miracle à moins de faire une extension dans ce cas-là, on sort de ce que vous souhaitiez. Je vais étudier en gros trois grandes familles de solution. De la plus minimaliste à la plus maximaliste et je fais ressortir les conditions techniques et fonctionnelles, financière, de phasage, des travaux. Bon voilà. Les scénarii, même si on travaille...

On les restitue sous forme de petite patatoïde en plan pour éviter que le maître d'ouvrage ne s'enferme dans une solution architecturale, parce que moi ce n'est pas le but de faire le travail de la maîtrise d'œuvre moi je ne fais que vérifier la faisabilité du projet. (Elle nous montre une étude de faisabilité)

L'enveloppe prévisionnelle des travaux, on reste presque dans de la voyance, donc il faut bien garder ça à l'esprit. En fait j'essaie de me renseigner après une opération. Je reste toujours dans les 5% près donc c'est pas mal. Sauf si le Moa a dévié en cours, parce que ça peut évoluer en phase de maîtrise d'œuvre. Si les besoins ont un peu changé c'est normal que le budget ait évolué. Donc les scénarii, donc là j'ai présenté un petit scénario. J'explique un petit peu comment ça fonctionne. J'essaie de formaliser le moins possible donc l'extension je l'ai présentée sous forme de patate je donne des surfaces même si moi je l'ai travaillé très précisément en mesurant, mais j'ai toujours mes patates et mon code couleur. Telle fonction à telle endroit et une estimation financière du projet avec un prix total hors taxe (TTC) et TDC c'est toutes dépenses confondues c'est l'enveloppe globale du maître d'ouvrage avec les honoraires d'architecte, assurance dommage ouvrage, les frais d'aléas, les études complémentaires, les frais de publicité, frais de concours. C'est toutes ces choses-là, c'est pour le projet c'est vraiment l'enveloppe globale et en général on est à 50 60 % du prix des travaux. Ce n'est pas rien quand même. Et le maître d'ouvrage lui il doit faire valider doit s'assurer qu'il puisse sortir

cette somme TDC voilà. Et puis comme il y a deux trois scénarii je fais un tableau de synthèse. Les principes, les coûts.

**EO : Et donc après le MOA choisit, ou peut aussi vous demander un intermédiaire entre plusieurs scénarii ?**

**A-P :** Tout à fait. On cale un scénario et on reconstruit un scénario sur la base des scénarii qui conviennent. On prend ce qui va et on réinvente un nouveau scénario. Moi l'idée vraiment, c'est de leur apporter quelque chose sur mesure. Ils vont devoir s'approprier leur programme, le défendre face au maître d'œuvre et il faut vraiment qu'il soit bien assis dans leur programme qu'ils sachent pourquoi ils ont fait ces choix, c'est vraiment très important pour qu'ils puissent maîtriser après leur projet.

**EO : De quelle manière voyez-vous qu'un projet est approprié ? Pour vous quels sont les facteurs d'appropriation ? Les outils qui favorisent l'appropriation ?**

**A-P :** Déjà quand tout le monde a ... en phase de concertation quand je rencontre les gens il y a beaucoup de chose qui se dise et puis après il peut y avoir un petit moment on revient en arrière parce que finalement j'ai présenté le pré-programme et puis les gens... Là je suis sur le foyer centre départemental de l'enfance à [REDACTED]. Financièrement ce n'était pas un programme très intéressant mais ça l'est par rapport à l'approche. En fait, y'a une émulation au niveau du personnel. Au début les gens étaient un peu mous en entretien, ils ne voyaient pas trop... et puis j'ai sorti le pré-programme j'ai soumis à validation et là les gens ont réalisé qu'ils pouvaient vraiment maîtriser leur futur outil de travail. Et ça, ça a été génial parce qu'ils ont fait un travail énorme. L'étude s'est du coup arrêtée trois mois, mais eux ils ont pris le temps de faire cette gestation de projet. Ils se sont projetés dans un fonctionnement qu'ils ont réinventé dans l'idéal et c'était vraiment satisfaisant pour moi parce qu'on est arrivé à réinventer un fonctionnement qui leur convient vraiment bien.

**EO : Qu'est-ce qu'ils ont fait concrètement ? Ils ont décrit leur pratique quotidienne ?**

**A-P :** Ce qu'ils souhaitaient c'est si on organisait le pavillon des petits comme le pavillon des moyens ou des grands avec tels espaces entre c'est vrai que là ça serait franchement l'idéal parce qu'il n'y aurait pas de croisement de flux et les lingères pourraient passer là. Et du coup, ils se sont vraiment projetés dans le projet idéal. Et la programmation donne les moyens, si les gens ont envie de réfléchir à l'idéal elle donne les moyens de retranscrire et de recadrer tout ça pour le maître d'œuvre derrière. Donc c'est intéressant quand même. Alors la troisième phase et dernière d'un projet. Une fois que le scénario est validé. Ce scénario va devenir le schéma directeur qui sert de base à l'élaboration de la commande, le programme technique détaillé, programme architectural, programme général, il y a plein de dénomination. Ça c'est le programme que j'ai envoyé à la Communauté de communes ils sont en train de le lire. Ils ont pris un mois pour le lire et après je vais retourner les voir en réunion pour corriger tout ce qu'il faut corriger. Donc dans le programme on retrouve les chapitres qu'on a dans le pré-programme, j'ai intégré la dimension environnementale. J'ai l'étude de faisabilité et puis j'ai les prescriptions techniques. Le MOA a le choix soit on met le schéma directeur validé à titre indicatif

pour l'architecte soit on ne le met pas et on laisse l'archi sortir la solution qu'ils jugent la mieux. Donc ça c'est la partie programme donc c'est les prescriptions techniques détaillées et prescriptions techniques générales. Donc là on passe en revue toute la réglementation, les limites du programme, les surfaces à plus ou moins 5% près. (Elle lit à voix haute) une réalisation qui intègre la notion de coût global, donc un investissement qui doit être maîtrisé, le coût de maintenance et d'exploitation, on va par exemple éviter de mettre trois ascenseurs dans le bâtiment si on peut en mettre qu'un seul. On va éviter de mettre de grands vitrages inaccessibles pour le travail d'entretien faisant appel à une société de nettoyage extérieur. Tout ça quelque part c'est de la HQE. C'est ce que j'ai toujours noté dans mes programmes et voilà. L'accessibilité handicapée qui s'est beaucoup... là aussi il y a eu tout ce qui est réglementation thermique qui a beaucoup évolué ces dernières années. Mais également tout ce qui est accessibilité pour les personnes en situation de handicap. Les choses se sont vraiment précisées et resserrées. C'est un chapitre vraiment important. Evolution des espaces, côté modularité et après on a les prescriptions techniques particulières par grands postes en fait. Donc je passe des espaces extérieurs VRD, aux clos couverts, alors ce n'est pas de CCTP de maîtrise d'œuvre mais par exemple... Je vais avoir des prescriptions intéressantes, par exemples sur les lycées, les façades je vais préciser que la maîtrise d'œuvre choisira des façades facilement lessivables notamment dans les couloirs qu'il trouve des solutions pour éviter qu'on est à gérer le phénomène de « pieds posés », parce qu'ils sont tous comme ça (elle imite un adolescent au mur) et après tout le monde se plaint des traces de pieds en bas des murs. Dans les collèges on va mettre des cimaises le long des murs parce que les chaises... parce qu'ils s'appuient avec les chaises contre les murs. Ce sont des petits détails du vécu. Ça c'est des détails, après il y a des choses beaucoup plus importantes sur les niveaux acoustiques on va donner des niveaux de réverbérations à ne pas dépasser, le traitement d'air. Il y a des choses, là c'était un petit peu l'anecdote ce que je donnais. On va isoler tout ce qui est conduites d'eau pour l'acoustique, on va faire des sous-comptages pour l'eau parce que ça permet de voir, de détecter très vite s'il y a une fuite. Les courants faibles donc on met en place des systèmes de prise à bouger la trame des bâtiments sans avoir à dégager les fils. On prévoit 20% de fils en plus dans les gaines au cas où les services évolueraient et les besoins évolueraient. On prévoit tout normalement. Les plafonds, les équipements, ça va jusqu'au placard intégré. Alors ça c'est moi qui travaille comme ça (elle manipule des documents et des programmes). Des prescriptions environnementales donc j'ai hiérarchisé des cibles et pour chaque cible normalement je dois donner des prescriptions aussi en fait. Alors moi j'ai mis au point ce petit système de fiche avec la cible 1 par exemple. Je vais ressortir des enjeux importants pour le maître d'ouvrage, là je vais avoir deux enjeux sur cette cible. Sur chaque cible je mets des exigences à atteindre et puis des petites recommandations à suivre qui peuvent être là sur la thermique notamment. La 4 elle est où ? En général la 4 elle y est toujours... Voilà donc je vais quand même aller jusqu'à donner des coefficients, c'est assez technique quand même.

**EO : D'accord, ce sont des recommandations.**

**A-P :** Qui vont légèrement au-delà de la réglementation si l'on veut atteindre tel niveau au niveau thermique. Par exemple, la gestion de l'énergie sur cette cible un des enjeux c'est d'avoir un bâtiment réduisant sa consommation d'énergie. Sur le bâtiment on va limiter les déperditions donc ça va être des sur-isolations sur les toitures, combles, terrasses. Pour arriver à satisfaire cet enjeu on va limiter le recours au rafraîchissement non passif. Donc par exemple, dedans il va y avoir : orienter le bâtiment, on va éviter les grands vitrages vers l'ouest, on va mettre des brise soleil, on va jouer sur les masques d'ombrage que créait la végétation autour, diminuer le recours à l'éclairage artificiel, l'efficacité des équipements énergétiques. Voilà on met des lampes fluorescentes à basse consommation équipées de ba...(mot coupé) électronique, ça permet de faire plus d'économie. Ça c'est la partie environnementale et puis dans tout programme il y a les fiches de définition où chaque espace programmé fait l'objet d'une fiche et d'une description sur son fonctionnement. Moi je m'attache à bien mettre ça, tous les programmistes ne le mettent pas mais moi j'ai mis au point une fiche synthétique recto verso. Avec au recto : la description fonctionnelle et éventuellement un schéma où là j'explique ce qu'on y fait, comment on y vit, qui y vient. Le vécu, c'est important parce qu'une pièce ce n'est pas que tant de puissance de lumière, tant de charge d'exploitation, ce n'est pas que de la hauteur utile. J'essaie de conserver toujours cette dimension humaine. La restituer au moins dans les programmes. Ça c'est le hall d'accueil ce n'est pas ce qu'il y a de plus passionnant, je vais essayer de trouver un bureau. Donc un bureau de direction et ben voilà la fiche elle fait état des prescriptions en fonction des postes. On fait ressortir les équipements immobiliers, alors là-dedans on va avoir la banque d'accueil et puis tous les équipements qui ne sont pas compris dans le marché où se rajoute de l'immobilier. C'est important que l'architecte sache qu'il y aura 30 armoires dans la pièce ou bien alors on va rentrer avec des transpalettes dans une zone de stockage donc il faut que le gabarit d'accès soit adapté. Donc voilà, fiche sanitaire, ça va jusqu'au détail de dire que tout le matériel du sanitaire sera scellé : le porte brosse, le dérouleur de papier sera aussi... voilà c'est des tas de détails comme ça.

**EO : Et quand vous disiez que le maître d'ouvrage doit vraiment défendre son projet face à la maîtrise d'œuvre c'est parce qu'il va s'opérer une confrontation ?**

**A-P :** Non c'est pas tout à fait comme ça que je voulais le faire passer le message c'est que, certains maîtres d'ouvrage vont arriver avec un programme et vont dire à l'architecte : voilà ma commande, soit le maître d'ouvrage en fonction des moyens qu'il se donne pour garder son rôle de maître d'ouvrage et de ses capacités, il peut aussi se laisser embarquer par des propositions qui sont hors programme par moment par rapport à... L'architecte peut lui proposer d'autres solutions, parce que l'architecte ça peut lui faciliter la tâche. Moi j'ai eu l'exemple sur un gros projet d'ailleurs qui a fait couler beaucoup d'encre euh... Sur [REDACTED] ma commande c'était la restructuration d'un vieux cinéma art déco un peu. Et moi au moment de l'étude de faisabilité, je leur ai dit : vous ne voulez pas que l'on étudie, au moins pour étudier, que vous ayez un repère la démolition et la reconstruction du bâtiment « *oh non non. On tient absolument à le garder, c'est l'âme de la ville !* ». J'ai fait le travail

de restructuration et puis au final au concours, ça n'a pas manqué, il y a une des équipes qui a proposé de tout raser et de tout reconstruire. Moi je n'étais pas dans l'assistance en phase concours donc la MOA, l' élu quelque part s'est laissé séduire par un projet. Alors l' élu il faut savoir, il ne va pas suivre toutes cette démarche, ce sont les techniciens qui suivent qui savent toute cette démarche. Ceci dit, l' élu a validé le programme quelque part donc il est responsable. Donc ils se sont laissés embarquer sur cette opération là et c'est vrai qu'au final le coût n'était pas le même. Donc les techniciens, parce qu'entre le moment où l'on fait un programme et le moment où la livraison du bâtiment est effective y'a bien 4 ans à peu près. Donc l'équipe technique a changé et les élus ont changé entre temps. Et ils m'ont contacté : pourquoi vous n'aviez pas prévu une reconstruction entre temps. Bon là ça a été facile pour moi j'ai ressorti les documents que j'avais faits donc voilà vous êtes responsable de l'ouvrage que vous choisissez déjà en phase concours. Et moi, ma commande était claire ce n'était pas d'étudier la construction. Voilà un exemple où la MOA sur un coup de cœur s'est laissée embarquer vers quelque chose. Ça peut aussi être à coup d'argument de l'architecte : « oh non non non », parce que pour l'architecte ça va être très compliqué de restructurer qu'une partie du bâtiment, donc il va convaincre le MOA de démolir une partie et de la reconstruire, ceci dit des fois, il peut avoir raison, c'est loin d'être systématique.

**EO : Je voulais aussi savoir si c'était lié à une certaine forme d'incompétence de la MOA, s'il ne fallait pas qu'elle se forme d'une certaine manière.**

**A-P :** Oui, c'est le deuxième point, c'est là où je voulais en venir. Si le maître d'ouvrage n'a pas la compétence, n'a pas les moyens pour assumer son rôle de MOA il peut se laisser embarquer dans certaines situations. Donc s'il n'a pas la compétence mais qu'il a envie de l'avoir il va se faire aider par un conducteur d'opération par un AMO divers en fait. Soit, il n'a pas cette compétence mais il est fort au moins d'un programme qu'il a mûri, validé, c'est pour ça qu'il faut qu'il s'accroche à son programme. Pour dire à l'architecte : *« non non mais nous on l'a vérifié en phase de programmation, vous le restructurez ce bâtiment, vous ne le démolissez pas »*. C'était un choix politique. C'est dans ce sens. Après la réalité aussi sur la maîtrise d'ouvrage c'est que l'on vit aussi sur des cycles électoraux que les fonctionnaires aussi il y a de la rotation et que le temps d'élaboration d'un projet est assez long.

**EO : Oui les deux temporalités ne correspondent pas .**

**A-P :** Voilà, les acteurs changent et les décisions et les volontés politiques changent, et tout ça c'est la vie, le vivant d'un projet.

**EO : Du coup un projet peut être totalement transformé ?**

**A-P :** Oui. Donc voilà et moi ma mission de programmiste elle ne s'arrête pas forcément au moment de la livraison du programme. Quasiment systématiquement j'accompagne la MOA sur..., et là c'est vraiment de l'AMO là pour le coup, jusqu'à la désignation d'un architecte dans le cas d'un concours ou d'une consultation. Voilà donc j'aide à élaborer les pièces du marché. Je réponds je fais la visite sur

le site avec les architectes qui sont retenus et admis à concourir, je réponds aux questions. Après j'analyse les candidatures. J'analyse les offres.

**EO : Vous aidez donc la maîtrise d'ouvrage à choisir.**

**A-P :** Ben alors moi je fais un travail très très très objectif, j'ai ma commande qui est là j'ai les trois propositions qui sont là. Je vérifie l'adéquation entre le programme et la réponse. Je fais ressortir ce qui fonctionne ce qui ne fonctionne pas. Malgré tout sur ce qui ne fonctionne pas ou qui sort du programme, il peut y avoir des choses positives donc je fais ressortir aussi. Avantages inconvénients. Par exemple, on n'a pas demandé telle option et ils le proposent et franchement c'est pas mal. C'est vrai que ça fait un peu plus cher mais c'est vrai aussi que dans le fonctionnement ça peut être un peu plus intéressant. Et moi je rends ce rapport d'analyse très objectif. Pour moi c'est juste des éléments d'aide à la décision.

## ANNEXE 3 : FICHES DE SYNTHÈSE

FICHE DE SYNTHÈSE ENTRETIEN  
AVEC UN ACTEUR INSTITUTIONNEL LOCAL

**Nom :** [REDACTED]

**Organisation :** [REDACTED]

**Fonction :** Urbaniste conseiller

**Tel :** [REDACTED]

**Mail :** [REDACTED]

**Date entretien :** 14 mars 2011

**Durée :** 1 heure 45

**Lieu :** [REDACTED]

---

**Principaux thèmes et questions abordées lors de l'entretien :**

- Missions [REDACTED]
- Métier d'assistant à la maîtrise d'ouvrage
- Organisation et méthode pour l'accompagnement au projet de reconversion
- Réflexions concernant l'accompagnement sur projet. Perspectives et Recherche

**Points frappants, intéressants et révélateurs :**

- **Missions de l'organisation**
  - Le conseil aux particuliers et aux collectivités et la sensibilisation des publics.
  - Les questions spécifiques et méthodiques à se poser pour la compréhension du projet.
  - L'accompagnement en amont des phases opérationnelles.
  - L'accompagnement des collectivités en terme de planification et d'aménagement de l'espace ; sur les questions de méthodes essentiellement ainsi que sur des thématiques plus pointues selon la demande.
- **Métier d'assistant à la maîtrise d'ouvrage :**
  - L'assistance à la maîtrise d'ouvrage ne fait pas de la programmation, ni des études en tant que telles.
  - Il peut maîtriser une thématique précise et apporter une connaissance supplémentaire sur un domaine pour remettre des conclusions qui sont des aides à la décision.

(accompagnement+ expertise technique mis à disposition de la maîtrise d'ouvrage pour être force de ré-interrogation).

- De manière générale, il est un chef d'orchestre qui dispose de la délégation pour prendre en charge le dossier pour le compte de la maîtrise d'ouvrage. L'assistant à la maîtrise d'ouvrage va assurer la conduite du projet. Il a en charge de choisir l'équipe de maîtrise d'œuvre, de prévoir tous les échanges, les réunions, les moments de décision. L'assistant à la maîtrise d'ouvrage est force de proposition et d'organisation.
  - Pour cela, il pose le cadre fonctionnel, juridique et urbanistique. Il formule dans un premier temps une analyse contextuelle. Une fois le cadre des contextes posés il va rappeler les différentes orientations possibles en matière de définition de produit. Il présente ainsi les différentes options qui s'offrent à la maîtrise d'ouvrage avec des éléments permettant à la MOA d'arbitrer entre les différentes options possibles.
  - Ensuite, il va mesurer les critères et les indicateurs qui existent pour dire ce qu'il est opportun de faire et de ne pas faire. A ce stade, il propose l'intervention d'acteurs aux compétences nouvelles qui vont permettre d'évaluer l'opportunité et la faisabilité réelle pour conduire à une aide à la décision. Pour cela l'AMO doit être capable d'interpréter et de traduire les résultats recueillis pour la MOA.
- **Organisation et méthode pour l'accompagnement au projet**
    - Elaborer l'analyse contextuelle.
    - Identifier les marges de manœuvre présentes et creuser les options qui s'offrent.
    - Assurer les missions de coordination aux différentes étapes du projet en proposant l'intervention de professionnels sur les thématiques abordées.
    - Sensibiliser et favoriser l'intérêt de la maîtrise d'ouvrage sur des thématiques spécifiques et des questions centrales (développement durable par exemple).
  - **Réflexions concernant l'accompagnement sur projet. Perspectives et Recherche**
    - L'accompagnement des Sociétés civiles immobilière (SCI) semble un objet d'étude en soi qui suppose un type d'accompagnement particulier. Dans le cadre d'une recherche-action c'est la méthode mise en place pour accompagner la SCI qui va être le cœur de l'analyse. Peut-on dire qu'une SCI est un hybride entre les collectivités et les particuliers ? Autrement dit, un groupement de particuliers qui en fait une « Maîtrise d'Ouvrage collective ». Ce qui ne signifie pas nécessairement une « Maîtrise d'ouvrage coopérative ».
    - Rappel : L'AMO conduit le projet, il est force de proposition, aide à la décision, traduit les éléments rassemblés, organise l'équipe de professionnel, a une vue globale du projet (acteurs, étapes, compétences).
  - **Aspects à considérer**
    - Cadre réglementaire à maîtriser
    - Affiner les missions de l'intervention et délimiter le périmètre d'intervention de l'AMO/chef de projet
    - Ordonnancement et réorganisation de l'ensemble des éléments recueillis à ce jour

**Modifications et remarques éventuelles :**

Suite à la restitution de la fiche de synthèse de l'entretien, cette personne nous a proposée, par mail, les modifications suivantes et nous a également transmis un document rappelant les missions de l'aide à la maîtrise d'ouvrage (que nous détenions par ailleurs) :

*« Quelques corrections, l'AMO peut aider à la programmation, s'il en a les compétences, il peut aussi réaliser des études préalables (les deux premières lignes du paragraphe 2 se contredisent) ... Cela dépend vraiment de la question posée par le maître d'ouvrage. Ce qui faut retenir c'est qu'il est en charge du dossier. J'ai trouvé cette brochure qui peut vous aider à cerner la mission de l'AMO ».*

**Date :** 29/06/2012

**Source :** Quotidien régional

**Titre :** La ville innove en recourant à la biomasse

**Principaux thèmes :** Projet d'installation d'une chaufferie bois avec réseau de chaleur sur le quartier Marguerite.

**Commentaires :** Nous avons été orientés par les services municipaux pour nous rapprocher de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage chargé d'étudier la faisabilité de cette chaufferie bois afin d'établir l'intérêt que cela peut avoir sur le projet de reconversion Marguerite.

---

**Obtenu par qui ? Comment ?**

Par nous-même en faisant la lecture quotidienne des journaux locaux sur le site internet du journal.

**Intérêt pour qui ? Pourquoi ?**

Intérêt pour le projet de reconversion dans le cas de l'implantation de logement/tertiaire car cela permettrait une diminution du coût de consommation énergétique. Cela peut être un argument pour l'implantation d'un projet durable ou de vente pour des acheteurs potentiels.

**Utilisation effective, par qui ? A quel usage ?**

Nous en avons fait l'utilisation dans le cadre de rencontres avec des promoteurs-constructeurs qui nous ont toutefois mentionné la difficulté d'implanter un tel dispositif sur du logement collectif. Alors que c'est ce qui est prévu sur une partie du quartier, en effet, c'est un projet qui vise l'économie d'énergie dans le cadre d'une rénovation urbaine de logements collectifs.

**Evoqué par qui et comment ?**

Evoqué par les services municipaux lorsque nous étudions avec eux une programmation dans le cadre du scénario de reconversion. Nous l'avons également abordé avec l'assistant à la maîtrise d'ouvrage chargé d'étudier la faisabilité de ce projet de chaufferie bois à l'échelle du quartier. Nous l'avons également évoqué, comme nous venons de le présenter, auprès de promoteur-constructeur qui ont remis en cause la pertinence de ce type de système.

FICHE DE SYNTHÈSE OBSERVATION
-------------------------------

**Date :** 19 avril 2011

**Situation observée :** la fréquentation des abords de la clinique

**Participants :** Des adolescents, des enfants, des personnes âgées avec leurs chiens.

**Lieu :** Le parc à proximité de la clinique Marguerite.

**Durée :** 30 minutes

---

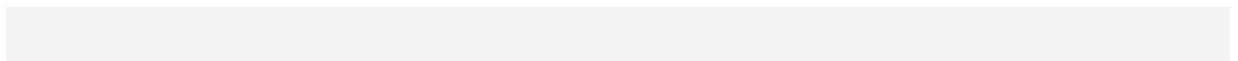
**Résumé des aspects relevés :**

Pas mal d'animation durant l'après-midi au niveau du parc/square à proximité de la clinique Marguerite. Des jeunes font des allers venues en scooter.

Un groupe d'adolescents jouent, crient, s'amuse entre les arbres (on ne les voit pas et on les entend rire).

Une personne âgée pénètre dans le square. Peu à peu plusieurs personnes âgées se regroupent, assises à l'entrée du square accompagnées de leurs chiens.

A proximité dans une autre zone du square des enfants jouent au niveau de ce qui est supposée être la future voirie prévue par les services municipaux.

## **ANNEXE 4 : TABLEAU D'ANALYSE STRATEGIQUE DES ACTEURS**

Phases Projet	Acteurs	Fonction	Organisation	Rôle	Logique perso	Logique pro	Pouvoir (moyens) d'action	Implication	
								Décisionnaire	Expert
<b>Phase lancement</b>	P1	Gérant	SCI	Gestion de la SCI	Attachement affectif et familial au site Marguerite	Volonté de développer une logique patrimoniale et poursuivre exploitation en SCI	Connait des acteurs stratégiques sur le territoire, localisation centrale du site	Sur gestion de SCI et au sein du COPIL	SCI (administratif, juridique), Santé et culture
<b>Phase programmation</b>	P1	Gérant	SCI	Gestion de la SCI	Attachement affectif et familial au site Marguerite	Volonté de développer une logique patrimoniale et d'étudier parallèlement logique de cession	Connait des acteurs stratégiques sur le territoire, localisation centrale du site. Dans le cas de la logique de cession, soutien du Groupe OKKO	Sur gestion de SCI et au sein du COPIL	SCI (administratif, juridique), Santé et culture

**ANNEXE 5 : TABLEAU D'ANALYSE DES TYPOLOGIES ET DES NIVEAUX  
D'IMPLICATION DES ACTEURS**

Phases Projet	Date	sources de données	Catégorie d'acteurs	Type de projet		Implication	
				Classique	Marguerite	Individuelle	Collective
Phase lancement	-	-	-	-	-	-	-
Phase programmation	mai-10	"O"	"C1"	-	✗	"-/+"	"+"

## **ANNEXE 6 : TABLEAU DES TYPES DE RELATIONS NOUEES ENTRE LES ACTEURS**

Acteurs	Type de relations	P1	P2	P3	P4	AMO	C1
P1	Informel		-	+	-	+	-
	Formel		+	+	+	+	+
P2	Informel	-		-	+	+	+
	Formel	+		+	+	+	-
P3	Informel	+	-		-	+	-
	Formel	+	+		+	+	+
P4	Informel	-	+	-		+	-
	Formel	+	+	+		+	-
AMO	Informel	+	+	+	+		-
	Formel	+	+	+	+		+
C1	Informel	-	+	-	-	-	
	Formel	+	-	+	-	+	

## **ANNEXE 7 : TABLEAU DES TYPES D'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS DU PROJET**

Phases Projet	Date	Sources de données	Acteurs	Appropriation	
				Matérielle	Immatérielle
Phase lancement	nov-09	"E", "O"	P1	"scénar-réhab", "lgt"	"intégr.-envirnt"
Phase programmation	déc-10	"E", "O", "D"	P1	"scénar-réhab", "diag"	"intégr.-envirnt", "étud.-faisab"

## **ANNEXE 8 : TABLEAU D'ANALYSE DES LIENS ENTRE IMPLICATION ET APPROPRIATION**

<b>Dates périodes</b>	<b>Acteurs</b>	<b>Degré d'implication</b>	<b>Degré d'appropriation</b>
nov-09	P1	"++"	"++"
nov-09	P2	"-/+"	"_"
nov-09	P3	"+"	"++"
mai-12	P1	"+"	"+"
mai-12	P2	"++"	"++"
mai-12	P3	"-/+"	"-/+"

## INDEX DES SCHEMAS

---

---

Schéma 1 : Les trois grandes catégories de contraintes de projet, selon AFITEP (2004).....	36
Schéma 2 : Le projet dans son contexte, d'après Briner et <i>al.</i> (1993). .....	37
Schéma 3 : La dynamique de l'activité projet, d'après Midler (1993).....	38
Schéma 4 : Le modèle « définition /résolution de problème » adapté de Martin (1999, p. 273). .....	54
Schéma 5 : Le déroulement « classique » de l'intervention des acteurs aux différentes phases du projet.....	55
Schéma 6 : Le cycle de vie de l'ouvrage d'après le Guide « Prendre en compte l'exploitation et la maintenance dans la conduite de projet immobilier » (2002, p. 48). .....	68
Schéma 7 : La combinaison des trois principaux courants de la conception d'après Martin (1999, p. 75). .....	71
Schéma 8 : La nébuleuse de l'accompagnement, d'après Paul (2002, p. 56). .....	77
Schéma 9 : Les types d'assistance correspondants aux principales phases d'élaboration d'un projet,.....	84
Schéma 10 : Le processus d'élaboration de la commande d'après Mariolle et de Gravelaine (2000, p. 45). .....	90
Schéma 11 : La multidimensionnalité de l'implication dans le travail adapté de Lacroux (2008, p. 44). .....	98
Schéma 12 : Le montage juridico-financier d'une clinique, d'après Claveranne et <i>al.</i> , (2001, p. 8).....	132
Schéma 13 : Le déroulement chronologique du projet Marguerite.....	142
Schéma 14 : La négociation triangulaire entre acteurs impliqués dans le projet Marguerite.	222
Schéma 15 : La négociation bilatérale entre acteurs fortement impliqués dans le projet Marguerite. ....	224
Schéma 16 : Les fonctions et métiers de la maîtrise d'œuvre d'après Chadoin (2000). .....	260



## INDEX DES TABLEAUX

---

---

Tableau 1 : Taxonomie des projets rencontrés dans les situations quotidiennes de l'existence d'après Boutinet (2008, p. 114).....	31
Tableau 2 : Les avantages et les inconvénients des différentes structures des projets, d'après Smith et Reinertsen (1998).....	40
Tableau 3 : Les problématiques fonctionnelles des clients d'après Chadoin (2000, p. 8). .....	63
Tableau 4 : La valeur ajoutée de l'immobilier dans l'économie française, d'après l'IEIF (2010, p. 2) sur données INSEE.....	122
Tableau 5 : La « Multiangulation » de nos sources et outils de recueil de données. ....	153
Tableau 6 : L'analyse stratégique des acteurs. ....	179
Tableau 7 : L'analyse des typologies et des niveaux d'implication. ....	180
Tableau 8 : Les types de relations nouées entre acteurs.....	181
Tableau 9 : L'analyse des types d'appropriation du projet. ....	182
Tableau 10 : Les liens entre l'appropriation par les acteurs et leur implication dans le projet. ....	183

Titre : L'Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage : quelles modalités d'accompagnement ? Le cas d'un projet de reconversion architecturale

Résumé :

Le sujet du dysfonctionnement dans la production architecturale, s'il n'est pas récent reste encore pour l'heure une problématique encore posée que les intervenants ont du mal à résoudre. En effet, à une époque où les dispositifs et les réglementations sont de plus en plus nombreux, amenant avec eux la multiplication du nombre d'intervenants, ce sujet demeure complexe et enclin à de nouvelles difficultés. Alors que faire ? Comment intervenir pour aider les acteurs des projets architecturaux à surmonter ces difficultés ? Autrement dit comment les accompagner sur cette problématique ?

A l'évidence, il n'existe pas de recettes toutes faites. Ce travail a l'ambition de présenter notre réflexion sur les modalités d'accompagnement favorisant l'implication des acteurs et s'intéressant à leur mode de prise en compte de cette problématique. Pour cela, à partir de la littérature, nous avons cherché à approfondir le constat selon lequel la gestion des projets architecturaux est globalement assez peu efficace et efficiente malgré des réglementations de plus en plus importantes et une nouvelle fonction d'accompagnement qui se développe ces dernières années, celle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Notre cheminement nous a conduit à mettre en lumière l'importance que revêt un accompagnement favorisant l'implication des acteurs dans le projet. Nous avons expérimenté cet aspect sur un terrain constitué par un projet de reconversion architectural d'une SCI. Dans ce projet, nous sommes intervenue en tant qu'assistante à la maîtrise d'ouvrage dans le cadre d'une CIFRE sur une durée de trois ans.

Cette immersion nous a permis de dégager des modalités concrètes d'accompagnement qui favorisent l'implication des différents acteurs de l'organisation dans le projet et ceci, dès les phases amont.

Title: Project Management Support: which approaches are effective? A case study of an architectural conversion project.

Abstract :

While the problems of management of architectural projects is not a new topic, it remains an issue that stakeholders struggle to resolve. While plans and regulations are becoming more and more numerous, increasing the number of stakeholders, this topic remains complex and prone to new difficulties. So, what should be done? How can those involved in architectural projects be supported to overcome these difficulties? Obviously, there are no ready-made solutions. The aim of this study is to present our reflection on how to promote stakeholder involvement and our understanding of how they deal with these issues.

By way of a literature search, we investigated the finding that architectural project management is generally not really effective and efficient despite the increasing impact of regulations, but also despite an emerging practice of a support function that has expanded in recent years: project management assistance.

Our search led us to highlight the importance of an approach to project support that promotes the involvement of stakeholders. We gained experience of this issue on a site consisting of an architectural conversion project for an enterprise. We took part in this project as an assistant project manager in the context of a CIFRE (a type of contract between the researcher and the enterprise) over a period of three years.

This involvement allowed us to identify specific support methods that promote stakeholder involvement in this project from its beginning.

Mots clés proposés: Gestion de projet architectural, Accompagnement, Implication, Apprentissage.

Keywords: Architectural project management, Stakeholders, Support, Involvement, Learning.