

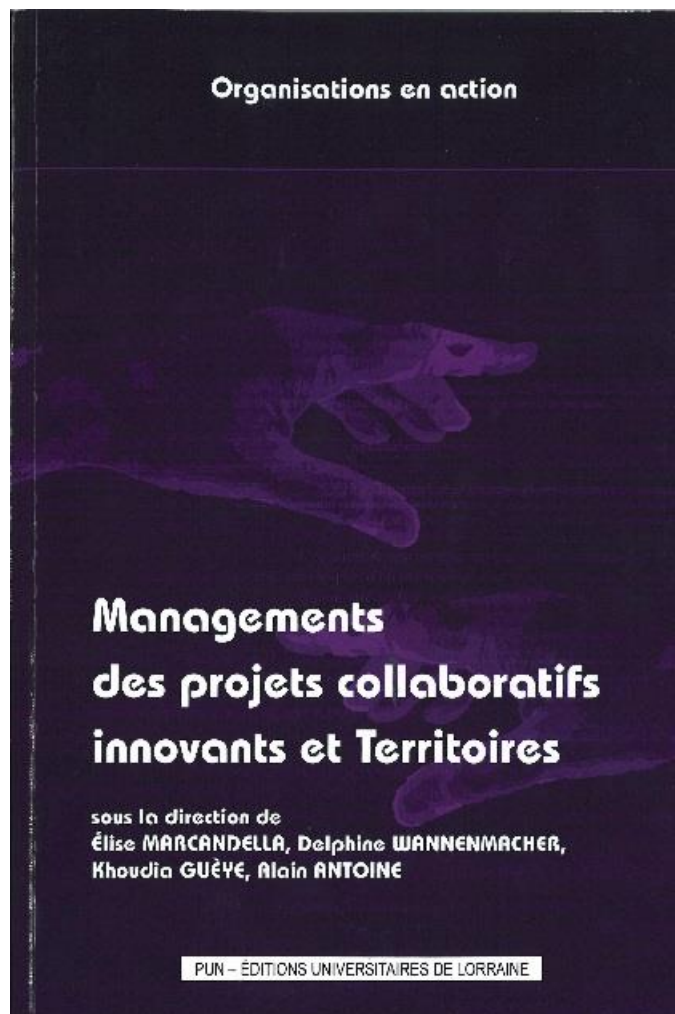
**La méthode de
« tissage de ruptures urbaines »
Un processus transdisciplinaire
de coconception distribuée
orienté par les usages.**

Frédéric Rousseau et Alain Antoine

Paru dans

**« Managements des projets
collaboratifs innovants et territoires »**

Ouvrage collectif édité par Pun - Éditions Universitaires De Lorraine sous la direction de Élise Marcandella, Delphine Wannemacher, Khoudia Guèye, Alain Antoine



La méthode de « tissage de ruptures urbaines » Un processus transdisciplinaire de coconception distribuée orienté par les usages.

Frédéric Rousseau et Alain Antoine

Dans son ouvrage « Le projet du projet , concevoir la ville contemporaine », Jean-Jacques Terrin affirme « Lorsqu'un projet démarre, l'objet final envisagé par le client ou le maître d'ouvrage est différent de celui de l'architecte et des divers ingénieurs, mais aussi de celui de l'entreprise de construction qui doit le réaliser et encore plus de celui de l'utilisateur final » (p.207). Il ajoute en faisant référence au livre de Jean-Pierre Boutinet « Anthropologie du projet » : « ...la conception d'un ouvrage est généralement fondée sur une confrontation...Il est essentiel d'harmoniser les points de vue, le plus tôt possible ».

Au départ les points de vues des parties prenantes sont plus ou moins antagonistes. Le concepteur qui chemine le long de la ligne droite du temps, avec les étapes classiques du management de projet (identification, définition, réalisation, terminaison) est soumis à une injonction paradoxale : mieux « harmoniser » et allonger les deux premières phases et retarder la réalisation ou alors, à l'inverse, commencer rapidement les réalisations qui deviennent rapidement irréversibles au détriment de l'identification. C'est ce que Christophe Miller appelle la « Temporalité Paradoxale » d'un projet. La capacité d'action d'un concepteur se réduit à mesure qu'il accumule les connaissances sur son projet.

Cette conception du management de projet nous semble devenue aujourd'hui largement inefficace. Elle repose sur une dualité qui sépare la conception de la réalisation, ce qui renvoie à l'opposition entre théorie et pratique. Cette opposition peut être interrogée et remise en cause, même si elle a une allure d'allant de soi.

L'injonction paradoxale ne l'est qu'aux yeux du management de projet classique. C'est la compréhension profonde des historicités longues, et des interconnexions humaines individuelles et collectives de niveaux multiples qui rend compte de l'écart entre le projet imaginé initialement et le projet réalisé. Ces historicités longues et tissages multiples ne sont accessibles que par une approche transdisciplinaire ouverte. Le management de projet classique souffre d'une prise en compte insuffisante des processus historiques longs et multiples. L'histoire ne s'écrit pas sur une ligne droite, elle est plurielle. La ville d'hier, la ville d'aujourd'hui, et la ville de demain coexistent dans le présent simultanément. La construction d'artefacts médiateurs devient alors un outil essentiel de la conception distribuée.

Le terme d'historicité que nous utilisons ici signale que les récits du passé, l'histoire au premier sens du mot, la mise au jour des histoires individuelles qui s'entrelacent dans un récit collectif sont performatifs, ils produisent des effets dans le présent. Ici les récits sont ceux des petites historicités locales, voire banales, ce qui ne diminue en rien leur performativité. Car ils s'inscrivent simultanément dans une résonance de civilisation globale qui oriente l'évolution des attentes sociales

Le premier cas que nous présentons concerne un projet d'intégration d'une section d'autoroute existante traversant une grande ville : le cas T. Le second cas concerne un projet de contournement d'une autre grande ville : le cas A. Le premier projet est maintenant terminé et il ne ressemble en rien à ce qui avait été imaginé initialement. Le mot « terminé ne signifie pas que son histoire s'arrête mais qu'elle est stabilisée dans ses composantes multiples. Le second projet est en cours d'élaboration et il nous servira surtout à conforter la notion d'objet frontière.

Notre ambition est de montrer que pour concevoir la ville contemporaine il est nécessaire de renoncer au cadre conceptuel du management de projet classique.

Dans un premier temps nous montrerons qu'à la figure du «concepteur» il est utile de lui substituer la notion de coconception distribuée. Ensuite nous préciserons le rôle décisif des objets frontière. Puis nous proposerons une généralisation à une trame de processus expérimental applicable à l'intervention dans les projets et dans les organisations dénommée : « Tissage de territoire ». Enfin la discussion fera apparaître l'importance des processus discursifs dialogiques s'appuyant sur la matérialité des objets frontière.

1 Coconception distribuée

La coconception distribuée n'est pas synonyme de conception partagée qui implique une répartition de travail de conception selon différents domaines de spécialisation. Elle n'implique pas non plus l'absence de leadership et de responsabilité bien identifiée. C'est une forme particulière de co-design.

La coconception distribuée d'un projet implique la prise en compte des historicités longues, comme nous le verrons en particulier avec le cas T. Cette prise en compte suppose un travail d'investigation transdisciplinaire. Ce type de conception suppose également un travail d'investigation centré sur les usages et non pas seulement sur les utilisateurs ou les usagers.

Les sciences sociales éclairent la multiplicité des histoires ou historicités des différentes parties prenantes. Elles continuent à produire des effets dans le présent et peuvent rendre compte de points de vue divergents.

L'approche anthropologique est souvent utile à la mise au jour, puis à ce niveau de compréhension profond.

Pour connaître les besoins des utilisateurs, il est souvent jugé commode de réaliser une enquête statistique. Sa fiabilité dépend largement de la compréhension que ces utilisateurs se font du projet en devenir. Les réponses obtenues sont toujours en dehors d'un contexte d'usage et ne sont que des formulations rationalisantes. Elles effacent la variété et la profondeur des possibles.

Le travail d'investigation s'appuie non seulement sur les « dires » des utilisateurs mais aussi l'examen de la variété des usages. Il ne se laisse pas enfermer dans les mots mais requiert des artefacts spécifiques ou objets frontière (boundary object) Il s'agit bien de coconception dans la mesure où l'utilisateur de l'équipement futur est amené à expliciter ses usages ce qui passent par des outils de médiation.

Une des habiletés du responsable du projet T est d'être en capacité de créer les conditions qui rendent possible cette coconception distribuée ou codesign et de trouver les ressources transdisciplinaires pour inscrire le projet dans son histoire longue.

2 Le cas T agir pragmatiquement sur les imaginaires.

A Tours l'autoroute traverse la ville depuis les années 1970, il a plus de 50 ans. Récemment, un an avant les élections municipales émerge dans le débat public le « constat » formulé par les élus « l'Autoroute est une coupure insupportable dans la ville, depuis trop longtemps, il faut faire quelque chose ? »(cf figure 1)

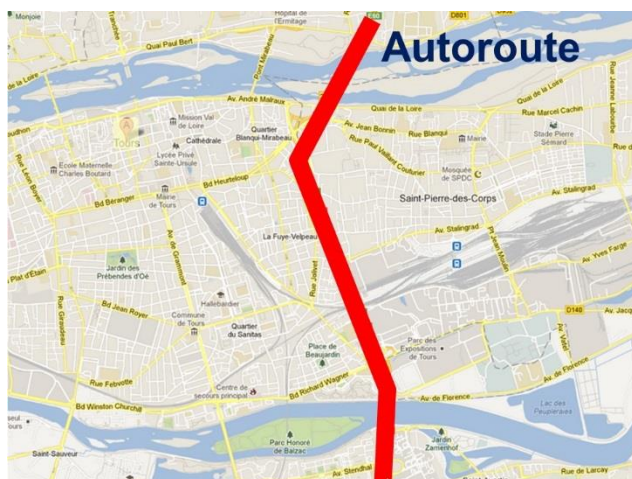


Figure 1 L'autoroute qui coupe la ville

Le responsable du projet T procède alors à la confrontation de ce « constat » publié avec la profondeur historique des territoires concernés.

2.1 Historiques des territoires

2.1.1 Aux origines : le canal

Plébiscitée par les élus tourangeaux depuis la fin des années 50, la « déviation de la RN10 à Tours » est intégrée, en 1960, au grand chantier de l'autoroute A10 entre Paris et Bordeaux. Elle est implantée au cœur de l'agglomération, en lieu et place de l'ancien lit du canal de jonction du Cher à la Loire construit en 1840, abandonné en 1900 après l'arrivée du chemin de fer, comblé en 1945.

Le canal est à l'origine depuis 200 ans la limite entre deux communes de l'agglomération.

2.1.2 Exploration du schéma mental des élus révélées par la lecture de la carte GPS

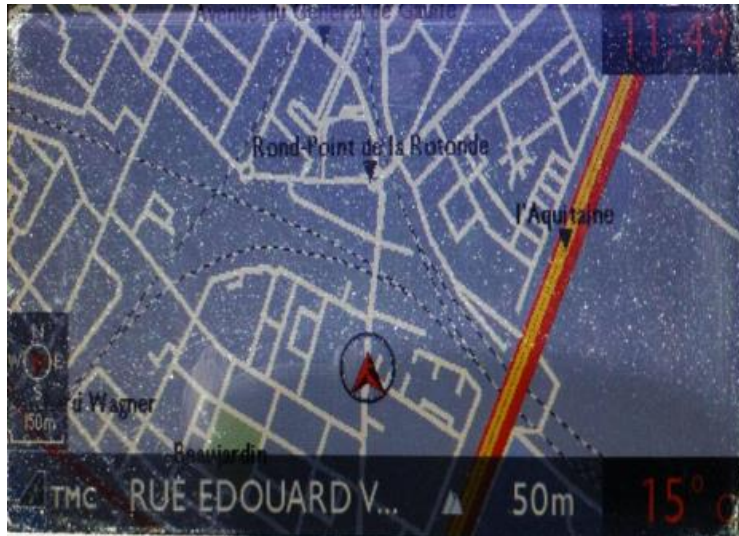


Figure 2 GPS et cartes mentales

L'exploration de la représentation du navigateur GPS permet de lire la « carte mentale » des politiques tourangeaux :

- un trait rouge et orange, tranchant, surdimensionné... pour l'autoroute « qui coupe la ville »
- des traits blancs et discrets pour les routes de l'agglomération et ce, quel que soit le nombre de voies... » l'amabilité urbaine » ;
- les voies ferrées sont représentées par des pointillés presque invisibles. Pourquoi ?

2.1.3 Les voies ferrées

Est-ce que les voies ferrées coupent la ville ?



Figure 3 Les voies ferrées dans la ville

La présence des voies ferrées dans la ville semblent majeure. Mais bien qu'elles soient, en terme d'emprise sur le territoire, plus importantes que l'autoroute, le train est perçu comme « moderne et sympathique », **donc sa coupure est invisible**. Tandis que l'autoroute « ça pue, ça fait du bruit et ça n'est pas moderne, donc c'est une coupure majeure ».

C'est la dimension symbolique des infrastructures

2.2 Un concept « Réel, Symbolique et imaginaires »

Selon Jacques Lacan (1957) « Le monde est réel symbolique et imaginaire ». Ces trois dimensions sont étroitement entrelacées, interdépendantes.

Notre champ d'action, c'est autant le symbolique, l'imaginaire que le physique. Ce concept ouvre un vaste territoire pour répondre à « que faire ? »

2.2.1 Étude anthropologique

Avec Jérôme Baratier Directeur de l'atelier de l'urbanisme, inspiré par ce concept nous avons missionné un anthropologue M. Abdu Gnaba pour interroger les habitants sur leurs usages de l'autoroute.

Quatre verbatims révèlent un schéma mental très différent de celui des élus.

« Je n'en veux pas à l'autoroute, ils ne sont juste pas moderne »

« L'autoroute est une frontière naturelle acceptée par tous »

« L'autoroute a une valeur colossale, c'est ma vie au quotidien pour les enfants le travail les courses surtout n'y touchez pas »

« Si vous ne pouvez pas déplacer l'autoroute, déplacez bordeaux ainsi les parisiens ne nous traverseront plus »

Les habitants racontent une toute autre histoire que les élus

2.2.2 Carte « Rousseau » l'Autoroute « fil de vie » qui assemble les morceaux du territoire morcelé

Pour représenter la vision des habitants, j'ai fait une carte, une carte Rousseau, pourquoi Rousseau ? C'est mon nom et surtout c'est mon regard

J'ai dessiné : en noir les fleuves, en orange les voies ferrées, et en bleu l'autoroute. Que perçoit-on ? Quelle est la lecture de cette carte ? Un territoire morcelé, par les fleuves, les voies ferrées, et ce qui tient le tout ensemble, ce qui assemble les parties du territoire, **le fil de vie des habitants**, c'est l'autoroute.

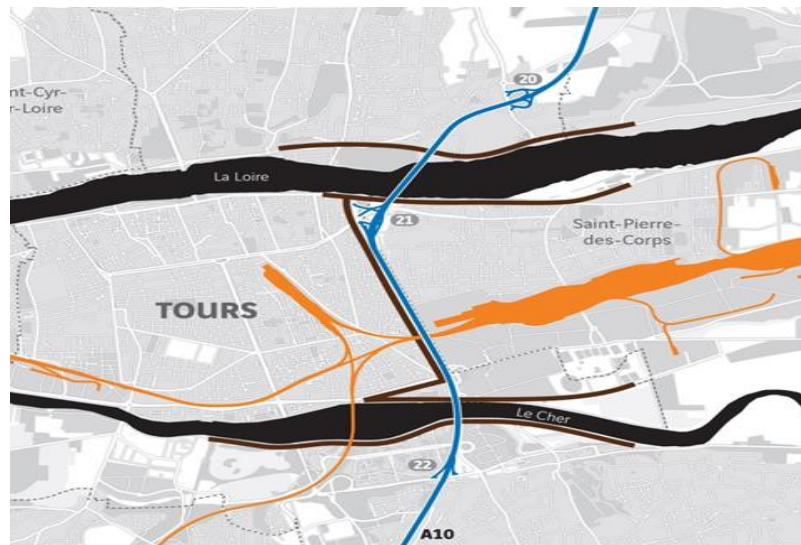


Figure 4 "le fil de vie"

2.3 Des d'actions pour retisser la ville

À l'issue de cette exploration en s'appuyant sur la dimension symbolique des infrastructures des axes d'action ont émergés pour retisser la ville.

2.3.1 Un projet à dix euros



Figure 5 La vigne vierge

Pour masquer le mur de soutènement en béton, il est utile planter un pied de vigne vierge.

Mais simplement planter un pied de vigne vierge n'a aucun intérêt. Il faut aller frapper aux portes, interroger les habitants, trouver quelqu'un qui va l'arroser.

Puis aller en parler à l'association des jardins familiaux pour créer un potager urbain.

Faire une fête avec un reportage dans le journal local.

Le tissage commence à naitre

2.3.2 Un spectacle sous l'autoroute



Figure 6 Roméo et Juliette sous le pont

Un spectacle nommé « Wild side story » transposant Roméo et Juliette s'est tenu sous le pont de l'autoroute. Plus de trois mille spectateurs sont venus assister au spectacle transformant l'apparente frontière en un lieu de vie

2.3.3 Un réseau de miniplaces urbaine « Microporos »

À l'issue d'un concours d'urbanisme l'équipe Microporos (Jordan Aucant, Stéphane Bonzani, Marc Antoine Durand) a inventé un réseau de 13 miniplaces urbaines implantées dans des lieux de passage improbables. Ces miniplaces font lieu et permettent de nouer des liens.

2.3.4 Des bus dans la ville

Une autre idée faire circuler les bus urbains sur l'autoroute pour qu'elle soit perçue comme un morceau de ville du quotidien pour ceux qui circulent en bus.

Par ces actions, la rupture de l'autoroute s'efface, le lien de vie émerge et se renforce, les habitants s'emparent des lieux

3 Fédérer une équipe pour définir un projet dans la ville de A

Confronté à une étude urgente d'un projet d'infrastructure dans la ville de A, j'utilise mon expérience tourangelle pour tester une méthode rapide de convergence transdisciplinaire.

Descriptions des étapes clés :

3.1 Imprégnation

En deux jours je m'imprègne de la ville qui m'est totalement étrangère. J'explore les territoires en partant des usages je choisis trois échelles d'espaces : les abords immédiats du projet, l'agglomération, la France et l'Europe, et trois axes symboliques : les mobilités, les identités locales, l'environnement y compris humain.

3.2 L'objet frontière

« Les objets-frontières, qu'ils soient matériels ou conceptuels, sont des espaces permettant la communication entre mondes très différents, afin de servir un objectif commun.

L'objet-frontière revêt des caractéristiques diverses, il peut être abstrait ou concret, matériel ou conceptuel, général ou spécifique. »

source edutechwiki.unige.ch

Puis je fais concevoir et fabriquer en impression 3D un objet frontière qui incarne l'ensemble des constats l'exploration

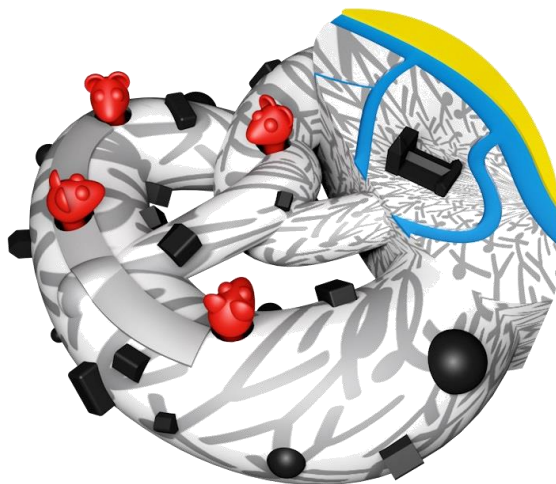


Figure 7 Le bretzel

3.3 Une réunion fondatrice

En début de la période d'étude, je fais rassembler en présence de l'anthropologue pour quelques heures l'ensemble des intervenants.

Plus de 20 personnes sont présentes : architecte, paysagiste, bureaux d'étude environnement, agence foncière, bureau d'étude technique, économiste, chef de projet,...

Peu se connaissent, ils viennent de la France entière, et vont travailler sur une durée de quelques semaines à l'élaboration du projet.

Mon envie, le défi, est d'obtenir un projet pleinement ancré dans le territoire, de fédérer immédiatement une équipe dans cette direction. Chaque membre à ses contraintes propres, sa culture métier, sa personnalité,...

Par le récit appuyé par l'objet frontière l'adhésion est très forte avec une grande ouverture. Cet artefact permet de fédérer l'équipe temporaire, en intégrant les histoires individuelles dans une cristallisation collective.

4 La méthode « tissage de ruptures urbaines »

Sur une période de cinq ans, au fil des expériences partagées a émergé une méthode nommée « Tissage de ruptures urbaines »

La méthode de « tissage de ruptures » se déroule par étapes entrelacées avec des retours en arrière et des itérations.

Tout d'abord constituer une équipe transdisciplinaire rassemblant des profils très divers voire hétéroclite et disparate : scientifique ingénieur, anthropologue, sociologue, architecte.

Puis cette équipe explore le territoire sur le terrain en « attention flottante et analyse inventive » (Bernard Lassus). Le territoire est « Réel, symbolique et imaginaire » (Jacques Lacan) L'exploration profonde alterne les modes individuels et collectifs.

A l'issue de cette exploration, l'essentiel n'est surtout pas de rédiger des rapports mais de faire émerger une connaissance commune dans le dialogue. L'essentiel c'est d'**assembler des histoires individuelles dans un récit collectif pour nourrir un rêve à partager**

Puis, l'équipe retourne sur le terrain, par l'analyse des usages, identifie les lignes de ruptures, les frontières, les murs, ce qui sépare physiquement ou symboliquement. Par exemple dans une ville étrangère parfois simplement en traversant une rue on se sent mal à l'aise, on vient de franchir la frontière entre le quartier touristique et un quartier chaud. Les lignes de ruptures sont intégrées au récit collectif

Ensuite, identifier tout ce qui uni, ce qui rassemble, les lignes d'usages. Explorer aussi bien les personnes (réseaux humains) que les structures : deux personnes appartenant à des organisations totalement opposés, peuvent être amies. Ces lignes de ruptures sont intégrées au récit collectif. Les lignes d'usages sont intégrées au récit collectif

Et enfin à l'intersection des lignes de ruptures et des lignes d'usages repérer les points de croisement, les points névralgiques pour y attacher des actions. Certains parlent d'« **acupuncture urbaine** ». Elles s'attachent à agir au croisement du symbolique et du réel. Par son positionnement cette série de microactions cohérentes démultiplie ses effets.

La dernière étape essentielle : au-delà de l'écrire, raconter le plan d'action le diffuser animer le jeu d'acteurs et recommencer encore et encore.

Que faire de cette méthode de « tissage de ruptures » ? Imaginez une telle méthode appliquée dans des villes difficiles ou des campagnes isolées, mais surtout dans votre quartier ? Dans votre travail ? Il n'est pas nécessaire d'être professionnel. Je vous invite à expérimenter,

5 Discussion

5.1 La matérialité de l'objet frontière support de l'intercompréhension et de la créativité

Selon le management de projet classique, lorsqu'un projet fait naître des ambitions divergentes, voire contradictoire, le « concepteur » doit harmoniser les points de vue. Le travail d'identification précède la réalisation du projet. En d'autres termes la théorie précède la pratique. En management de projet cela semble aller de soi. C'est ce que la coconception nous amène à reconsidérer. Ensuite nous montrerons que la carte n'est pas le territoire. Un simple coup d'œil sur une carte routière dévoile la ville de T coupée en deux par une autoroute. La carte est un artefact, elle ne produit pas une image du réel. Elle est une image du réel que voient les automobilistes. D'autres images de ce même réel de la ville T sont possibles. La dualité qui sépare l'image et le réel est commode mais elle est également pernicieuse. L'image n'est pas indépendante de celui qui la regarde. De ce fait l'artefact visuel peut être considéré comme un objet frontière, un outil au service de l'intercompréhension ce qui suppose une coconstruction. Il n'est pas donné une fois pour toute mais il s'inscrit dans des processus temporels et discursifs. (Star et Griesemer, 1989 ; Rousseau 2015)

Dans le cas de la ville A, les bretzels co-construits sont également un objet frontière. Cet artefact ingénieux et créatif a bien joué son rôle d'outil de médiation cependant le projet a dû être reconsidéré dans son ensemble.

5.2 Pratiques discursives dialogiques.

Actuellement dans le domaine des sciences de gestion il est assez facilement admis que les pratiques discursives jouent un rôle important en termes de leadership et de management. (Girin, 2015). Lorsque l'activité ne peut plus être rythmée sur le seul mode de l'injonction la question du sens devient primordiale. Les pratiques discursives sont alors essentiellement monologiques. Au sein d'une même entité, entreprise ou organisation non marchande, elles présentent une certaine efficacité. Au contraire dans un projet qui réunit et divise plusieurs catégories de parties prenantes la forme dialogique des pratiques discursives est intéressante. Elle permet lorsque le discours s'anime, lorsque quelque chose d'inattendu survient, de pointer les tensions et contradictions restées sous-terraines. (Engeström 2016 ; Todorov 1981).

6 Conclusion

Issu d'expériences d'actions territoriales, la méthode de « tissage des ruptures urbaines » permet de répondre aux attentes sociales fragmentées. Elle se caractérise par le déploiement d'un processus continu de co-conception distribuée orientée par les usages. Ici nous avons présenté la cas de la ville T (Tours) et de la ville A (rendue anonyme car le projet est en phase de démarrage)

Cette méthode montre que les objets frontières (le fil de vie, le bretzel) sont des artefacts matériels, supports des pratiques discursives dialogiques. Ces objets sont d'abord des interfaces. Le mot « frontière » prête à confusion ; ce qui est moins le cas en langue anglaise avec le mot « boundary ». La formulation « objets d'interfaces » lèverait l'ambiguïté.

La co-conception distribuée ou co-design implique la prise en compte des historicités longues dans lesquelles s'inscrivent les différentes parties prenantes. Le travail d'investigation mené conjointement par les académiques du domaine des sciences sociales et les praticiens ayant en charge des projets d'équipements urbains produit des données, à la fois pertinentes et rigoureuses. Ce travail d'investigation transforme les académiques et les praticiens en co-chercheurs. Les données pertinentes pour résoudre un problème pratique, ici tisser des ruptures urbaines, sont très rarement disponibles. Elles doivent être produites, là est le nœud du travail collaboratif.

La recherche action participante, s'inspire de l'approche pragmatiste. Elle récuse la répartition des rôles qui voudrait que les académiques produisent des théories et que les praticiens s'en saisissent pour conduire leurs actions (Lorino, 2014) Trop longtemps on a pu opposer rigueur scientifique et pertinence pratique.

Il ne faut pas sous-estimer les difficultés. La plus importante concerne le travail de « traduction » nécessaire car les académiques et les professionnels ne partagent pas spontanément les mêmes registres de signification. Cette traduction est bidirectionnelle et non pas unidirectionnelle : elle donne lieu à de multiples échanges discursifs. La recherche action participante s'inscrit dans la longue durée. C'est donc une démarche très différente de celle mise en œuvre en management de projet classique et soumis à la « temporalité paradoxale » soulignée par Christophe Midler.

Bibliographie

- Boutinet, J.-P. (2015). *Anthropologie du projet*. 3^e édition. Éditions Presses Universitaires de France, Paris.
- Engeström, Y. (2016). *Studies in Expansive Learning*. Cambridge University Press.
- Girin, J. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*. Hermann, Québec; Paris.
- Lacan, J. (1953). Le symbolique, l'imaginaire et le réel Freud-Lacan. En ligne : <http://www.freud-lacan.com/index.php/fr/colloques?id=5533:le-symbolique-l-imaginaire-et-le-reel> (consulté le 7.10.17).
- Lassus, B. (2015). *La transversalité, une démarche essentielle à la conception paysagère*. Conseil de l'Europe.
- Lorino, P. (2014). From the Analysis of Verbal Data to the Analysis of Organizations: Organizing as a Dialogical Process. *Integr. psych. behav.* 48, 453-461.
- Midler, C. (2012). *l'Auto qui n 'existait pas - Management des projets et transformation de l'entreprise*. Dunod, Paris.
- Rousseau, F. (2015). Fédérer les acteurs d'un projet par l'usage d'objets frontières en impression 3D. in Motulsky, B., Lehmann, V., Colomb, V. (Eds.), 2015. *Changement et grands projets : des choix engagés*. Presses de l'Université du Québec, Québec
- Rousseau, F., *Changer la Ville*. En ligne : <http://vimeo.com/RousseauF>, *Des Idées à toucher*. En ligne : <http://vimeo.com/RousseauF>
- Star, S.L., Griesemer, J .R. (1989). Institutional Ecology, "Translations" and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science* (Sage Publication s, Ltd.) 19, 387-420.
- Terrin, J.-J . (2014). *Le projet du projet. Concevoir la ville contemporaine*. Parenthèses.
- Todorov, T. (1981). *Mikhaïl Bakhtine le principe dialogique*. Seuil, Paris.

Synthèse

Dans « La méthode de « tissage de ruptures urbaines » : un processus transdisciplinaire de co-conception distribuée orienté par les usages », Frédéric ROUSSEAU et Alain ANTOINE évoquent cette création de liens nécessaire dans les projets d'envergure. Ainsi, la conception de la ville contemporaine requiert de repenser le management de projet. Les auteurs montrent l'importance des objets-frontière et de l'ancrage dans le contexte local et de la représentation qu'ont les acteurs d'un phénomène spécifique (« une autoroute qui coupe la ville »). Par un processus de médiation, plusieurs actions ont été co-construites, conduisant à transformer les registres de compréhension et à changer l'image de l'autoroute. Cette transformation, qui suit un cycle d'apprentissage, a nécessité de s'imprégner du contexte en question, de définir des « objets-frontière » et de réunir les acteurs dans ce processus d'intercompréhension et de créativité.

Auteurs

Alain ANTOINE est actuellement membre associé au laboratoire CEREFIGE et Maître de Conférences Emérite, Université de Lorraine. Il est également membre du bureau de l'AGeCSO, en charge de ses relations avec la FNEGE, et membre du conseil du GEM&L (Groupe d'Etudes Management et Langage). Ses travaux de recherche, en particulier au sein du groupe CYBELE qu'il a créé il y a une dizaine d'années, portent sur la gestion des connaissances (Knowledge Management) et sur la Recherche Participante (Participatory Action Research).

Frédéric ROUSSEAU, au fil de trente ans d'expérience dans une profession de gestion de projets d'infrastructures en France et à l'international, a développé par l'expérimentation des méthodes innovantes appuyées sur l'hybridation des sciences sociales avec les sciences de l'ingénieur. Il enseigne la « maîtrise d'ouvrage transdisciplinaire » à l'École Spéciale des Travaux Publics de Paris.