



**HAL**  
open science

# Pratiques de négociation dans les projets urbains ou la “ fabrique ” de décisions concertées en vue de réduire le risque d’inacceptabilité sociale

Marlène Thomassian

## ► To cite this version:

Marlène Thomassian. Pratiques de négociation dans les projets urbains ou la “ fabrique ” de décisions concertées en vue de réduire le risque d’inacceptabilité sociale. 3ème Biennale Internationale de la Négociation, sur le thème : “ stratégies de négociation et risques : recherche et applications, Nov 2007, Paris, France. hal-00280281

**HAL Id: hal-00280281**

**<https://hal.science/hal-00280281>**

Submitted on 16 May 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Pratiques de négociation dans les projets urbains ou la « fabrique » de décisions concertées en vue de réduire le risque d'inacceptabilité sociale**

**Marlène Thomassian, Doctorante**

Université de Nice-Sophia Antipolis, Laboratoire GREDEG (Groupe de Recherche en Droit,  
Economie et Gestion), CNRS, UMR 6227  
marlene.thomassian@free.fr

## *Résumé*

Les pratiques de projet dans le champ urbain connaissent de profondes mutations depuis plusieurs années. En effet, un double phénomène traverse les projets urbains : d'une part, un changement des conditions de l'action collective et d'autre part, l'extension et la laïcisation de la négociation. Cette communication, structurée en deux parties, s'inscrit au carrefour de ces problématiques dans la mesure où elle porte sur les pratiques de négociation dans les projets urbains pour mieux comprendre la construction de décisions concertées. La première partie consiste à définir les concepts de projet urbain, de négociation, de concertation et de risques. Nous verrons notamment que la notion de projet urbain entend incarner un nouveau modèle d'action fondé sur une logique de co-production. Nous traiterons également des formes et des processus de négociation présents dans les projets urbains. Quant aux risques pesant sur les projets urbains, après les avoir catégorisés, notre intérêt se focalisera sur le risque d'inacceptabilité sociale. Nous verrons comment ce type de risque est en lien étroit avec la question de la participation du public dans le cadre des démarches de concertation. Nous tenterons ainsi de clarifier la notion de concertation et surtout d'évaluer, à partir d'un cadre conceptuel, le degré de participation de la société civile à l'élaboration des projets urbains dans la mesure où celui-ci peut rétroagir sur le risque d'inacceptabilité sociale. La deuxième partie présente une étude de cas dont l'objectif est de mettre en lumière le caractère plus ou moins négocié et concerté du processus décisionnel et son impact sur le risque d'inacceptabilité sociale. Plus spécifiquement, nous la bornons à l'étude des négociations en phase de conception des projets de tramway se déroulant dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche de concertation avec les citoyens. Après avoir présenté le contexte de la recherche et le dispositif de concertation qui nous préoccupe ici, nous verrons comment sa mise en œuvre contribue non seulement à identifier les incertitudes (ou risques) mais surtout à les lever pour tendre vers une meilleure acceptabilité sociale du projet. Pour ce faire, notre intérêt portera d'une part, sur la mutation des rôles dévolus à chaque partie prenante et d'autre part, sur l'évaluation, à partir d'une grille, des décisions prises au sein de ce dispositif de concertation.

*Mots clés* : projet urbain, conception, négociation, concertation, risque, inacceptabilité sociale.

## *Abstract*

Project practices in the urban field have known deep changes since several years. Indeed, a double phenomenon crosses urban projects: On the one hand, a change in collective action conditions and on the other, extension and laicization of negotiation. This communication, structured in two parts, is registered in these problems' crossroads insofar as it concerns negotiation practices in the urban projects for better understanding the construction of consulted decisions. The first part consists in defining the concepts of urban project, negotiation, consultation and risks. We will see in particular that urban project concept intends to incarnate a new model of action based on coproduction logic. We will also treat of negotiation forms and processes present in urban projects. As for the risks weighing on urban projects, after categorizing them, our interest will focus on social unacceptability risks. We will see that this type of risk is in direct connection with the public's participation question during consultation steps. Thus, we will try to clarify the consultation concept and especially evaluate, through a conceptual framework, civil society's participation degree in urban projects development insofar as this one can retroact on social unacceptability risk. The second part presents a case study whose objective is to clarify the more or less negotiated and concerted character of decision-making process and its impact on social unacceptability risk. More specifically, we will limit it to the study of negotiations in the design phase of tram projects held in the framework of consultation with the citizens. After having presented the research context and the consultation scheme that concern us here, we will see how its implementation contributes to identify uncertainties (or risks) and above all to get rid of them for tending to a better social acceptability of the project. For this purpose, we will examine on the one hand, the mutation of the actors roles and on the other, the evaluation, through a grid, of the decisions taken within this consultation device.

*Key words*: urban project, design, negotiation, consultation, risk, social unacceptability.

**3<sup>ème</sup> Biennale Internationale de la Négociation, sur le thème : « stratégies de négociation et risques : recherche et applications », à NEGOCIA-Paris, les 14 et 15 novembre 2007**

## INTRODUCTION

Les pratiques de projet, que ce soit dans le champ industriel ou urbain, connaissent depuis plusieurs années de profondes mutations : nouveaux enjeux, nouveaux processus, nouveaux acteurs, nouvelles démarches, nouveaux outils (Prost, 2005). D'une manière générale, le champ urbain n'échappe pas à un double phénomène qui traverse nos sociétés contemporaines. Tout d'abord, la mutation des conditions de l'action collective matérialisée par différents symptômes comme la crise des cadres traditionnels de l'action, l'affaiblissement des mécanismes classiques de régulation ou bien encore le renforcement des besoins de coopération et de coordination (Friedberg, 1997). Egalement, l'extension et la laïcisation des processus de négociation (Thuderoz, 2003, 2004) fortement perceptibles dans le champ urbain aussi bien au niveau de la planification des projets du fait de la décentralisation (Gaudin, Novarina, 1997 ; Novarina, 2003) que dans leur mise en œuvre. A ce titre, Söderström (2000), à la suite de Healey (1996), fait état d'un tournant communicationnel qui ne se limiterait pas à la phase de planification mais se propagerait dans les différentes étapes du projet urbain dans la mesure où il impliquerait une redéfinition du processus de conception, des savoirs à mobiliser et de la distribution des rôles des acteurs. Ainsi, de nombreux questionnements liés à l'évolution des rôles et des relations entre deux acteurs-clés que sont le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, aux nouvelles modalités d'organisation du travail de conception, ou bien encore à l'élargissement de l'espace de conception à de nouveaux acteurs telle que la société civile, constituent les préoccupations actuelles du monde académique (Evette, 2005) et des praticiens.

Cette communication, structurée en deux parties, s'inscrit au carrefour de ces problématiques dans la mesure où elle porte sur l'étude des pratiques de négociation dans les projets urbains afin de mieux comprendre la construction de décisions concertées et l'impact de ces dernières sur le risque d'inacceptabilité sociale.

La première partie, qui vise à définir les différents concepts que nous mobilisons, s'articule en quatre points. Nous aborderons dans un premier point, la notion non stabilisée de projet urbain (1.1.) qui non seulement apparaît comme une réponse possible à la mutation des enjeux et des conditions de l'intervention et de la production urbaine (rejet de l'urbanisme fonctionnaliste, remise en cause du plan centralisé et rupture des cadres traditionnels de l'action publique) mais qui incarnerait également un nouveau modèle d'action fondé sur une logique de co-production. Nous verrons que si ce modèle de co-production entend incarner l'idée que le projet urbain est le fruit d'une écriture collective témoignant ainsi du passage du modèle hiérarchique de conception à un modèle négocié (Callon, 1997 ; Godier et Tapie, 1997 ; Novarina, 2000), il reste néanmoins une boîte noire dans le sens où de nombreuses zones d'ombre demeurent. D'un point de vue plus pragmatique, ce modèle ne renseigne pas sur la manière dont tous les acteurs – traditionnels et nouveaux – procèdent concrètement pour résoudre leurs divergences d'intérêts et parvenir à des accords. Cette question, qui renvoie directement aux processus de négociation, fait l'objet du second point (1.2.). Si, comme le souligne Hatchuel (1996), il y a indiscutablement de la négociation dans la conception collective, quelles formes et quels

rôles doit revêtir cette activité quand le processus de conception consiste à intégrer la demande sociale passant ainsi d'une conception technocentrée à une conception anthropocentrée (Darses, 2004). Pour tenter d'apporter un éclairage, nous recourons à la catégorisation des formes de négociation dans les projets urbains proposée par Mermet (2000) qui offre une grille de lecture opératoire pour comprendre la place dévolue à l'activité de négociation (1.2.1). Quant à l'étude des processus de négociation à l'œuvre dans la phase de conception participative des projets urbains, force est de constater leur quasi absence dans la littérature. En effet, les contributions ont trait davantage à l'étude de dispositifs organisationnels comme lieux permettant les négociations ou bien encore aux rôles des objets en tant que supports matériels des négociations (1.2.2.). De plus, les rares travaux ont tendance à considérer la négociation dans une acception réductrice (intégrative *versus* distributive) et à privilégier la dimension coopérative.

Le troisième point, quant à lui, porte sur les risques qui pèsent sur les projets urbains (1.3.). Nous recourons à la taxinomie de Dupont (2003) pour les classer tout en focalisant plus spécifiquement notre attention sur le risque, tant redouté par les élus, de l'inacceptabilité sociale. Pour faire la transition entre le risque d'inacceptabilité sociale et la notion de concertation, qui fait l'objet du dernier point (1.4.), précisons que ce risque semble être fortement corrélé avec le mode et le degré de participation de la société civile lors des démarches de concertation (que celles-ci soient formelles et obligatoires, comme les procédures légales de concertation, ou au contraire informelles et volontaires). En effet, si le projet urbain va de pair avec le débat public car il apparaît inconcevable sans concertation avec la société civile (Avitabile, 2004), toutefois le succès de l'emploi de la notion de concertation n'est pas sans masquer une pluralité d'acceptions renvoyant à différents niveaux de participation du public dans les projets urbains. Pour Mermet (2000), la concertation peut être appréhendée comme un processus de préparation partiellement négociée d'une décision qui *in fine* sera prise par une autorité administrative ou politique. Afin de clarifier la polysémie de la notion de concertation, nous présentons un cadre conceptuel élaboré lors d'une précédente recherche visant à apprécier le degré d'implication de la société civile dans l'élaboration des projets urbains.

La deuxième partie, qui comprend trois points, présente une étude de cas dont l'objectif est de mettre en lumière le caractère plus ou moins négocié et concerté du processus décisionnel dans les projets urbains et son impact sur le risque d'inacceptabilité sociale. Plus spécifiquement, nous la bornons à l'étude des négociations en phase de conception des projets de tramway se déroulant dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche de concertation avec les citoyens. Après avoir présenté le contexte de la recherche, nous présenterons deux cas (2.1.). Le premier cas tente d'illustrer le lien entre une concertation à orientation monologique (dans laquelle s'insère une « pseudo-négociation) et l'accroissement du risque d'inacceptabilité sociale. Quant au deuxième, il montre comment un dispositif singulier de concertation (le « groupe de travail ») permet un processus de décision conjointe entre les professionnels de l'urbain et des riverains. Pour ce faire, notre intérêt portera d'une part, sur la mutation des rôles dévolus à chaque partie prenante en tant que marqueurs d'une forme particulière

de négociation – une négociation « médiée » – (2.2.) et d'autre part, sur l'évaluation, à partir d'une grille, du caractère négocié et concerté des décisions prises au sein de ce dispositif de concertation (2.3.).

## **1. PROJET URBAIN, NEGOCIATION, RISQUES ET CONCERTATION : ELEMENTS DE DEFINITION**

Cette première partie vise à définir les différents concepts mobilisés. Ainsi, nous traiterons successivement du projet urbain en tant que nouveau modèle d'action fondé sur une logique de co-production (1.1.), des formes et processus de la négociation dans les projets urbains (1.2.), des risques qui pèsent sur eux (1.3.) et enfin du caractère polysémique de la concertation (1.4.).

### **LA CONCEPTION DES PROJETS URBAINS OU L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU MODELE D'ACTION FONDE SUR UNE LOGIQUE DE CO-PRODUCTION**

La notion de « projet urbain » est apparue dans les années 1970 comme une réponse à de nombreux bouleversements (Tomas, 1998). En effet, l'émergence de cette notion est le fruit d'une part, de la remise en cause de l'urbanisme fonctionnaliste alors dominant durant la période des Trente Glorieuses, et des démarches traditionnelles de planification urbaine centralisatrices et technocratiques, et d'autre part, de la transformation des modalités de l'action publique urbaine.

Le projet urbain, en tant que concept et manière d'agir en gestation (Toussaint, Zimmermann, 1998) marque « *un moment de transition entre la manière traditionnelle de penser l'urbanisme et une nouvelle approche, moins figée et plus ouverte aux transformations et aux débats* » (Ingallina, 2003, p. 3) et incarne un nouveau modèle d'action fondé sur une logique de co-production. Ce modèle repose sur une double finalité. Tout d'abord, la mise en interaction, le plus en amont possible, d'un nombre croissant d'acteurs « traditionnels » directement impliqués dans le projet (décideurs publics, techniciens d'administration, concepteurs, etc.) avec une nouvelle catégorie d'acteurs : la société civile (entreprises, commerçants, associations, riverains, etc.) ou les « destinataires » de l'artefact pour reprendre la terminologie de Toussaint et Zimmermann<sup>1</sup> (1998). L'ensemble de ces acteurs étant considérés comme des partenaires dont l'adhésion au projet conditionne sa réalisation. Egalement, la mise en œuvre d'une démarche partagée et négociée avec pour posture d'action le dialogue, faisant du projet urbain une instance de communication, un espace public de débat (Zepf, 2004). Ainsi, cette mise en relation d'une pluralité d'acteurs repose sur une modalité d'interaction particulière, postulée comme centrale et efficiente, à savoir : la négociation. La place accrue de l'activité de négociation dans les projets urbains s'explique par ensemble de facteurs interdépendants que l'on peut regrouper en deux catégories. Une première catégorie renferme des facteurs liés aux changements dans les

---

<sup>1</sup> Toussaint et al. (2004) proposent une typologie des acteurs de l'urbain composée de deux catégories. La première catégorie se compose de quatre types d'acteurs : les élus, les conseillers, les fonctionnaires (administratifs et techniques) et les concepteurs. Elle constitue les acteurs traditionnels de l'urbain, et les auteurs les qualifient de « destinataires » du projet. Quant à la deuxième catégorie, elle représente les nouveaux acteurs de l'urbain et comporte trois types d'acteurs : les médiateurs qui sont apparues dans les projets avec la mise en œuvre de démarche de concertation, les représentants des « destinataires » (associations, conseils de quartier, etc.) et les « destinataires » (habitants, usagers, salariés d'une entreprise, etc.).

processus de conception des projets urbains matérialisés par l'ouverture des espaces de conception à d'autres acteurs non-concepteurs généralement regroupés sous le vocable – certainement trop englobant – de « société civile » (citoyens, futurs usagers, entreprises, commerçants, etc.), à la multiplication du nombre des intervenants qui habituellement intègrent tardivement le projet (ne serait-ce que pour la recherche d'une meilleure articulation entre l'amont et l'aval avec la participation par exemple des futurs gestionnaires de l'artefact ou bien encore l'intégration d'acteurs intervenant en phase réalisation) engendrant la transposition, après adaptation (Avitabile, 2004), dans le champ urbain du célèbre modèle de l'ingénierie concourante (Midler, 1996) ou modèle négocié<sup>2</sup> (Callon, 1997). A ce titre, Terrin (2005) a recours à la notion très imagée de « l'effet saumon » pour décrire le double flux de savoirs et de savoir-faire qui circulent au sein de la conception des projets urbains caractérisé par des expertises situées traditionnellement en aval du projet qui remontent vers l'amont tandis que d'autres, plus proches de la maîtrise d'ouvrage, prolongent leurs missions vers l'aval. Cet « effet saumon », qui traduit un double glissement, se trouve renforcé lorsque la maîtrise d'ouvrage intègre deux enjeux principaux, à savoir : la mise au centre du projet de l'usage (conception anthropocentrée) et de la gestion de l'ouvrage et, une meilleure évaluation/anticipation des risques (financiers, techniques, environnementaux et sociaux) afin de les réduire.

Quant à la deuxième catégorie de facteurs, elle a trait à la refondation de l'action publique urbaine avec notamment l'émergence d'un nouveau mode de régulation basé sur le pragmatisme, la coopération et la négociation (Jouve, 2003), que l'on pourrait qualifier d' « action publique urbaine négociée ». A ce titre, Godier (2001b) précise que l'intervention urbaine sous-tend une nouvelle logique d'action où les professionnels doivent, entre autres, « *jouer la concertation avec les usagers lors des réunions publiques et surtout utiliser des modes opératoires, des registres de compétences plus orientés vers la négociation, la mise en réseau que vers la stricte application linéaire et déductive des objectifs de planification urbaine déterminées en amont* » (p. 83).

Ces deux catégories de facteurs conduisent à l'augmentation de l'hétérogénéité et de l'incertitude dans la mesure où ils mettent aux prises une pluralité d'intervenants porteurs d'intérêts divergents rendant la négociation nécessaire (Dodier, 2000). Ainsi, les nouvelles conditions de l'action collective des projets urbains issues des mutations de l'organisation des processus de conception et de l'action

---

<sup>2</sup> Les modèles de conception – hiérarchique et négocié – sont des idéaux-types, deux formes extrêmes d'organisation de la conception. Callon (1997) les emprunte aux mondes du bâtiment (modèle hiérarchique) et industriel (modèle négocié) pour les transposer à celui des projets urbains afin d'éclairer les mutations des pratiques de conception qui s'y opèrent. Le modèle hiérarchique de conception est fondé sur une séparation des tâches entre les décideurs politiques qui ont la responsabilité de déterminer les objectifs et d'élaborer les programmes (fonction de maîtrise d'ouvrage) et détiennent une position de commandement vis à vis des autres acteurs, tels que les techniciens (ou maître d'œuvre) qui ont la responsabilité de transcrire les objectifs politiques en réalisations techniques, ou bien encore les habitants qui ont un rôle passif dans la mesure où ils sont tout au plus consultés lorsque les projets sont déjà arrêtés. A l'opposé, dans le modèle négocié, le projet n'est connu qu'à la fin et le programme ne peut être décrit qu'au terme du processus. Les acteurs (décideurs politiques, techniciens, habitants) n'entretiennent plus de relations de type hiérarchique mais privilégient la négociation comme mode d'interaction.

publique urbaine concourent à l'émergence de « *nouvelles situations de coopération où les acteurs doivent expliciter leurs points de vue, négocier avec les autres* » (Midler, 1996, p. 79).

Le modèle de la co-production renvoie donc à une nouvelle manière de planifier, d'élaborer les politiques urbaines et les projets basée sur des relations non plus d'autorité mais de coopération où la négociation occupe une place sans cesse plus importante (Novarina, 2003). Cependant, ce modèle accuse des limites. En effet, il repose sur le postulat implicite d'une relation partenariale et coopérative entre les différents acteurs, qui tend à éluder les questions relatives au pouvoir et aux enjeux distributifs, avec pour mode d'interaction privilégié la négociation car jugée performante. Outre les problèmes liés au fait d'écarter d'emblée d'autres modalités d'interaction<sup>3</sup>, cette perspective se focalise sur une seule des deux dimensions constitutives de la négociation à savoir sa dimension intégrative (ou coopérative) sur laquelle nous reviendrons<sup>4</sup>. Par conséquent, le modèle de la co-production ne permet pas d'une part, de saisir la variété des formes de négociation qui peuvent être présentes dans les projets urbains, d'autre part, de déterminer la place et le rôle de ces négociations et enfin de comprendre les processus de négociation. Ainsi, de nombreuses questions restent en suspens comme celle, très générale, relative aux modes d'organisation à mettre en place pour supporter l'activité intense de négociation lors de la phase de conception des projets urbains. En effet, comme le souligne Callon (1996) « *dès lors qu'on abandonne le point de vue d'une création localisée, assignable à quelques individus et toute entière logée dans des compétences cognitives, se pose la question bien concrète des modalités de cette conception collective et du processus par lequel elle se développe. La réponse tient dans deux notions : celle de négociation et celle d'intermédiaire qui rassemble les graphiques, les algorithmes, les maquettes et autres prototypes qui sont les supports et les produits des négociations* » (p. 27-28). De plus, les réponses actuellement disponibles ne sont pas satisfaisantes dans la mesure où elles ne renseignent pas sur comment les acteurs des projets urbains (traditionnels et nouveaux) dépassent concrètement leurs divergences et parviennent à travers leurs interactions négociatives à des décisions concertées. En fait, le projet urbain reste une boîte noire car dire qu'il repose sur une « *logique de coproduction, qu'il construit du partenariat ou du consensus, qu'il stabilise des réseaux d'acteurs, ne dit rien sur la manière dont les acteurs procèdent ni sur les problèmes que de telles ambitions posent dans l'organisation de l'action* » (Arab, 2001, p. 62).

### **LES NEGOCIATIONS DANS LES PROJETS URBAINS : FORMES ET PROCESSUS**

Dans ce deuxième point, nous allons nous attacher à distinguer les formes de négociations présentes dans les projets urbains (1.2.1.) ainsi que les processus (1.2.2.).

#### *1.2.1. Catégorisation des formes de négociations dans les projets urbains*

---

<sup>3</sup> Comme par exemple les options alternatives à la négociation auxquelles fait référence Strauss (1978) (coercition, persuasion, manipulation, etc.) qui ont leur place dans les projets urbains tout comme le phénomène de pléistocratie (Reynaud, 2005) qui s'illustre par la prise d'une décision de manière autoritaire par l' élu pour sortir d'une situation de blocage.

<sup>4</sup> A ce titre, on peut noter l'assertion de Linossier et Jatton (2004) qui se demandent si il ne faudrait pas mieux considérer la démarche de projet urbain comme une gestion des divergences (ou gestion du dissensus entre les acteurs) plutôt que comme la recherche de consensus, de concordances, de conciliations.

Pour appréhender la diversité des formes de négociations présentes dans les projets urbains et déterminer les places et rôles qu'elles y tiennent, nous recourons aux travaux de Mermet (1998, 2000, 2005b). Mermet (2000), qui s'intéresse aux conflits surgissant à l'interface entre projets publics d'aménagement et préoccupations environnementales, propose une grille de lecture théorique pour l'analyse des places et des rôles de la négociation dans un processus décisionnel complexe où il est possible d'observer non pas une mais de multiples négociations. Ce constat requiert, selon lui, de nouvelles approches afin de mieux analyser et de mieux conduire ce type de négociations dans les processus de décision publique. A partir notamment de l'étude d'un projet de barrages dans le bassin de la Loire, cet auteur montre d'une part, l'importance des négociations dans le déroulement et le résultat du processus de décision et d'autre part, la diversité des négociations qui se déroulent dans les interstices du processus de décision dans la mesure où « *il y a celles que l'on voit, comme les réunions de concertation en préfecture. Il y a celles dont on connaît l'existence mais non le contenu (...). Il y a celles que l'on devine : certaines transactions politiques (...). Il y a aussi les négociations qui ne disent pas leur nom et s'affichent sous une autre forme, par exemple dans le cadre du comité de pilotage de l'expertise* » (2000, p. 154). Mermet propose ainsi trois catégories de négociations en fonction de leur ampleur au regard du processus décisionnel dans lequel elles s'insèrent. Tout d'abord, les *négociations interstitielles* qui occupent une place plus ou moins ponctuelle dans le processus de décision (de type ajustements de points de vue) et qui sont souvent peu visibles mais pas pour autant décisive. Egalement, les *négociations composantes* qui accompagnent toute une séquence du processus de décision. La négociation composante peut aussi bien s'apparenter à un dispositif de la décision comme un comité de pilotage qu'à un moment spécifique dans la dynamique du processus de décision. Elle occupe une place et une visibilité notables dans le processus de décision. Enfin, la *négociation englobante* qui, de part sa durée assez longue, devient le lieu essentiel du débat décisionnel. A partir de ces trois catégories de négociation, Mermet distingue deux conceptions complémentaires de la négociation à l'œuvre dans les processus de décision en matière de projets urbains. Tout d'abord, la négociation comme *modèle* pour appréhender un processus de décision pris dans son ensemble. Cette première acception repose sur l'idée d'analyser le processus de décision comme si il avait consisté essentiellement en une négociation. La *négociation-modèle* renvoie à une situation où l'interaction entre les acteurs se présente concrètement comme une négociation dans la mesure où ils marchandent, se concertent, se cachent des choses et s'en disent d'autres, etc. pour *in fine* formaliser un accord commun. Cette perspective revient à mobiliser les ressources du domaine de la recherche en négociation comme grilles de lecture pour lire le processus de décision. Par opposition, la négociation comme *modalité* consiste à rechercher dans l'ensemble du processus de décision les moments où les interactions entre les acteurs sous-tendent effectivement des négociations. Cette perspective (*négociation-modalité*) permet non seulement d'identifier la diversité des négociations associées à un processus de décision (négociations « composantes » et « interstitielles » définies précédemment) mais aussi de saisir dans quelle mesure elles ont été décisives (c'est-à-dire dans quelle

mesure elles ont contribué aux modalités et au contenu de la clôture du processus de décision). Enfin, après avoir précisé la place de la négociation dans le processus décisionnel (interstitielle, composante ou englobante), il reste à qualifier le rôle qu'elle y joue. Mermet distingue trois rôles de la négociation. D'une part, la négociation effective qui apparaît aussi bien comme orientation que comme modalité, d'autre part, la négociation tacite ou indirecte qui transparaît comme orientation mais n'apparaît pas comme une modalité dans la mesure où le dialogue est caché (non observable) et enfin, la pseudo-négociation<sup>5</sup> qui apparaît comme une modalité sans pour autant que les comportements des acteurs ne soient guidés par une orientation de négociation.

### *1.2.2. Les processus de négociation dans les projets urbains*

Si la négociation est généralement postulée comme paradigme dominant de l'action dans les projets urbains, paradoxalement peu de travaux ont trait expressément à l'étude des processus de négociation. En fait, les contributions portent davantage sur l'étude de dispositifs organisationnels (comité de pilotage, comité technique) comme lieux permettant les négociations. De plus, les rares contributions sont problématiques dans la mesure où elles reposent sur une acception surannée – car dichotomique – de la négociation<sup>6</sup> (coopérative *versus* compétitive). Enfin, une autre catégorie de recherches s'intéresse aux rôles des objets – notamment des plans et maquettes – en tant que supports matériels des négociations.

#### La prévalence de la dimension intégrative dans l'étude des processus de négociation

L'orientation intégrative des contributions n'est pas spécifique au champ urbain (Allain, 2004 ; Bourque, Thuderoz, 2002 ; Mermet, 2005a). Il s'agit d'un constat d'ordre général perceptible dans différents domaines qui a pour conséquence la sous-estimation des phénomènes distributifs et notamment de pouvoir<sup>7</sup> présents dans les négociations. Dans cette perspective (angle intégratif), la négociation est vue comme un « *apprentissage en commun, une action collective où les buts et les moyens sont – ou devraient être – co-construits par l'ensemble des participants à la négociation (...)*. *L'explication des structures de pouvoir et des intérêts en jeu passe alors souvent au second plan (...)* » (Mermet, 2005a, p. 12).

---

<sup>5</sup> La pseudo-négociation renvoie à l'idée de simulacre. Nous avons par ailleurs illustré une démarche de concertation polarisée sur l'axe monologique renvoyant à une pseudo-négociation et à une décision imposée (*versus* négociée) dans la mesure où le projet urbain soumis à la concertation est déjà « ficelé » (cf. 1.4. et également Thomassian, 2004).

<sup>6</sup> En effet, une telle conception de la négociation (compétition *versus* coopération) renvoie à l'acception dichotomique de la rationalité de l'acteur (calculateur/manipulateur *versus* altruiste). Or, comme le soulignent Crozier et Friedberg, (1995), l'homme « *calculateur et cynique du monde réel et l'homme généreux et moral n'existent pas séparément, et les motifs utilitaristes s'entremêlent toujours aux motifs moraux* » (p. 140). De plus, la négociation est par nature mixte, c'est-à-dire qu'elle « *incorpore de la coopération et du conflit n'est pas nouveau. (...) Une analyse plus profonde montre que les deux aspects sont en fait imbriqués inextricablement : en pratique ils ne peuvent pas être séparés (...)*. *Il y a une tension centrale, inévitable entre les actions coopératives pour créer en commun de la valeur et les actions conflictuelles pour obtenir un avantage individuel* » (Lax et Sebenius, 1986, p. 29-30).

<sup>7</sup> En effet, si la négociation est une activité qui se déroule à plusieurs (au moins à deux), comme le souligne Reynaud (2005), « *à plusieurs ne veut pas dire à égalité de tous ; il peut y avoir une distribution de pouvoir extrêmement inégale* » (p. 147).

Dans le champ urbain, les contributions d'orientation intégrative ont recours à l'emploi de notions de coopération, de co-construction, de co-production, d'apprentissage mutuel ou réciproque, et postulent (implicitement ou explicitement) qu'elle est l'une des deux dimensions de la négociation la mieux adaptée et la plus performante. A ce titre, Novarina (2000), qui se réfère aux travaux de John Forester<sup>8</sup> (1999), oppose deux modalités de négociation dans les projets urbains : d'une part, une forme économique qui relève du *marchandage* (orientation distributive de la négociation) et d'autre part, une forme symbolique à partir de laquelle les acteurs cherchent à stabiliser leurs accords par le biais d'un *apprentissage réciproque* et de délibération démocratique (orientation intégrative de la négociation). Schématiquement, le marchandage repose sur des coalitions d'acteurs (acteurs économiques et politiques) qui s'associent pour la réalisation d'opérations urbaines en vue d'en retirer mutuellement des gains (gains financiers pour les acteurs économiques, une réélection pour les acteurs politiques). Dans un souci d'efficacité, la scène de la négociation est réservée exclusivement aux acteurs économiques et politiques. Ainsi, l'implication de la population à la conception des projets est limitée et les procédures de consultation jugées inutiles car elles reviennent à demander un avis à des personnes non directement impliquées dans les projets. A l'opposé, l'apprentissage<sup>9</sup> réciproque repose, entre autres, sur l'association des habitants à l'élaboration du projet pour progressivement arriver à un projet partagé. Cette forme de négociation requiert, selon Novarina, la mise en place de dispositifs organisationnels permettant la concertation et la négociation afin de contribuer à l'expression du plus grand nombre d'acteurs. Ainsi, le projet urbain émerge peu à peu dans le cadre de lieux de confrontation (dispositif de concertation) des points de vue et des demandes sociales.

La réalité des situations de négociation témoigne davantage de la coexistence de ces deux modèles. Par ailleurs, les notions d'apprentissage et de marchandage ne constitueraient pas des modalités de négociation, mais les deux phases de la dynamique de négociation mises en évidence par Reynaud (2003). En effet, Reynaud propose de discerner trois phases de la négociation<sup>10</sup>. Une première phase qui consiste à définir pour chaque partie le problème à traiter et les acteurs intéressés. La deuxième phase vise, quant à elle, à fixer les enjeux de la négociation et donc à circonscrire les problèmes à traiter et aussi à les définir en commun (c'est-à-dire à trouver un accord cognitif) ; cette élaboration cognitive repose sur un apprentissage. Enfin, la troisième phase est celle du marchandage qui n'est possible que si, dans la phase précédente, on a pu créer un terrain commun sur lequel marchander a un sens.

---

<sup>8</sup> Forester (1999), théoricien américain de la planification urbaine, s'inscrit avec d'autres chercheurs (Healey, 1996 ; Söderström, 2000), dans une nouvelle approche de l'urbanisme – l'urbanisme de collaboration – où la délibération démocratique nécessite une remise en cause des pratiques afin de permettre l'implication des citoyens dans la planification et le design urbain. (Forester J., 1999, *The deliberative practitioner: encouraging participatory planning processes*, Cambridge, Mass., MIT Press).

<sup>9</sup> Pour l'auteur, le terme d'apprentissage est celui qui convient le mieux pour exprimer « *le processus par lequel des acteurs arrivent à construire des objectifs communs et à se doter d'une image futur dans laquelle ils puissent se projeter* » (Novarina, 2000, p. 56).

<sup>10</sup> Cette distinction a uniquement un caractère analytique plutôt que chronologique car dans la réalité de nombreuses itérations ont lieu entre ces trois phases.

### Les dispositifs organisationnels comme lieux d'organisation des négociations

Dans la continuité des travaux de Chadoin, Godier et Tapie (2000) portant sur le design institutionnel<sup>11</sup>, Arab (2004) s'intéresse aux dispositifs organisationnels (comité technique, comité de pilotage politique, etc.) mis en place dans les projets urbains. Elle les considère comme des lieux qui organisent les interactions face à la fragmentation des acteurs concernés par le projet urbain (concepteurs, acteurs de la phase de réalisation, et les gestionnaires de l'artefact). L'organisation de ces interactions privilégie la résolution des problèmes sur le mode de la négociation. Néanmoins, la description de ces dispositifs chargés de l'organisation au quotidien de la négociation des compromis et de la gestion des interfaces, ne permet pas de comprendre comment se déroulent concrètement l'intégration des points de vue et comment se construisent les accords. De plus, les dispositifs étudiés par l'auteur portent uniquement sur les négociations entre les acteurs « traditionnels » des projets urbains. Or, comme nous allons le voir, d'autres dispositifs organisationnels sont également à prendre en compte comme les dispositifs de concertation du fait, entre autres, de leur impact sur le risque d'inacceptabilité sociale.

### Les objets dans les projets urbains comme supports des processus de négociation

Si l'étude des objets est assez récente en sciences sociales (Conein, Dodier, Thévenot, 1993 ; Blandin, 2002), elle a fait l'objet de nombreuses contributions dans le domaine de la conception des projets industriels (Garel, 1994 ; Caelen et Zreik, 1995 ; Jeantet & al., 1995 ; Mer, 1998 ; Trousse et Zreik, 1998 ; Vinck, 1999). Cependant, dans le champ urbain peu d'études portent sur les objets et questionnent leur rôle dans les négociations. Benaïssa et Poussin (1999) s'intéressent aux rôles des plans et des maquettes dans les projets urbains, qu'ils nomment « figurations » et qu'ils considèrent comme des supports des processus de négociation. Les figurations donnent à voir les intentions des destinateurs (stratégies de persuasion, de séduction) à l'encontre des destinataires du projet. Néanmoins, comme le soulignent les auteurs, il est essentiel de distinguer deux moments dans la production d'un objet : celui de la formulation (intention première du destinateur) et l'usage qui peut en être fait (la finalité perçue par le destinataire). A partir de l'étude des objets/figurations présents dans les négociations, Benaïssa et Poussin (1999) proposent un modèle opératoire capable d'expliquer comment se négocient les projets urbains. Il repose sur trois « moments » qui, selon eux, sont présents dans toute négociation : moments de conflits, moments de rationalité et moments de séduction/conviction<sup>12</sup>. De plus, les auteurs articulent les moments de négociation (conflit, rationalité,

---

<sup>11</sup> Le terme de *design institutionnel* est utilisé par Godier et Tapie (1997) pour désigner des dispositifs de coopération ou modes d'organisation complexes entre acteurs du projet. Ils peuvent prendre diverses formes comme celui de « comité ou groupe de pilotage », de « consortiums » ou bien encore de « groupe de projet ».

<sup>12</sup> Les moments de conflits renvoient aux situations de négociation où il y a confrontation de positions. Quant aux moments de rationalité, ils renvoient à un « système d'échange allant vers une rationalisation relevant d'un modèle emprunté à Michel Crozier, où les divers partenaires partagent un même objectif : s'acheminer vers une solution » (p. 122). Enfin, les moments de séduction/conviction où chacun des acteurs tente de séduire pour faire valoir ses positions.

séduction/conviction) avec trois niveaux de figurations : scénique, scénographique et énonciatif<sup>13</sup>. Ainsi, en croisant les moments de négociation avec les niveaux de figuration, les auteurs formulent trois propositions. La première proposition concerne les moments de conflits où la figuration permet d'une part, sur le plan scénographique de limiter les termes du débat, et autorise d'autre part, sur le plan énonciatif la mise en place de la confrontation des positions. Quant à la deuxième, elle porte sur les moments de rationalité où l'objectif des figurations vise la clarté de la transmission d'informations. En effet, le niveau informatif est privilégié et permet à chacun d'énoncer les composantes de sa rationalité. Enfin, la troisième proposition a trait aux moments de séduction/conviction où les figurations aspirent à la production d'affects (capter l'attention, susciter l'émotion). L'intérêt de la contribution de Benaïssa et Poussin est double. Il montre d'une part, comment les figurations, en tant qu'instruments de la négociation, jouent un rôle de support matériel à la négociation et d'autre part, comment les constructions figuratives (scénique, scénographique et énonciatif) entrent en cohérence avec des situations de négociation considérées comme typiques (conflit, rationalité, séduction/conviction).

Enfin, pour clore ce point, qui renvoie à la question de l'intermédiation<sup>14</sup> dans les processus de négociation, intéressons-nous à quelques travaux qui ont recours plus ou moins explicitement à la sociologie de la traduction (Callon, 1988, 1986). En fait, ils empruntent surtout quelques concepts-clés de la théorie de la traduction pour éclairer différents phénomènes – changements de logiques ou de modèles d'action, mutation des rôles de certains acteurs, etc. – (Chadoin, 2001 ; Godier, 2000, 2001). On peut citer notamment l'ouvrage récent de Isaac Joseph (2004) qui rend compte des négociations à l'œuvre entre une pluralité d'acteurs (concepteurs, le personnel, la Direction ou bien encore le syndicat de la RATP, etc.) dans le cadre de la conception et de la mise en service de la ligne de métro automatique *Météor* incarnant le passage (ou la lente opération de traduction) d'une logique d'« industrie » (que symbolise le métro classique) à une logique de « service » centrée utilisateur (dans la mesure où l'usager est positionné au cœur d'une nouvelle relation de service). Comme le souligne l'auteur « *Aramis*<sup>15</sup> est mort de n'avoir pas été discuté, *Météor* est le fruit non pas tant d'une longue concertation (...) mais plutôt d'une concertation interminable (...). » (Joseph, 2004, p.46-47).

---

<sup>13</sup> Le niveau scénique a trait aux structures et codes qui régissent les figures et permet de les inscrire dans les cadres institutionnels dont ils relèvent. Le niveau scénographique rend compte de l'actualisation de l'espace scénique en fonction d'une opération particulière (choix d'une échelle, sélection et organisation de l'information, etc.). Le niveau énonciatif permet de décrire les relations d'interlocution.

<sup>14</sup> L'intermédiation peut être définie comme « l'introduction délibérée au sein d'un processus collectif d'un tiers (personne, processus, outil cognitif, lieu spécifique, etc.) 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 de questions centrales au processus collectif qui les relie et 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 » (Avenier, 2000, p. 13).

<sup>15</sup> Latour (1991) fournit une explication de l'échec d'un projet de transport innovant connu sous l'acronyme Aramis qui n'est resté qu'au stade de prototype. L'histoire de cette innovation mort-née dévoile les coulisses des négociations entre différents acteurs – économiques, politiques, usagers, etc. – et le délitement du réseau.

Godier (2001b), quant à lui, appréhende la maîtrise d'ouvrage comme un dispositif de mise en réseau des acteurs du projet urbain. Ce dispositif, qualifié par l'auteur de « maîtrise d'ouvrage urbaine », a pour mission la mise en relation et l'intégration de nombreux acteurs – politiques, économiques et sociaux dont la participation est jugée nécessaire à la réussite du projet – à un processus de transformation urbaine. Ainsi, les acteurs de la ville « *doivent désormais s'adapter à de nouvelles conditions d'exercice et tenir compte d'un modèle de production plus flexible et plus ouvert. Un urbanisme non plus hiérarchique mais négocié ou partagé qui repose à la fois sur la capacité des acteurs à tisser des partenariats et fabriquer des accords, à développer des stratégies d'adaptation et de stabilisation de réseau, à communiquer sur les projets pour fonder leur légitimité hors de la seule sphère technique et professionnelle et à coordonner des équipes pour tenir les objectifs dans le temps* » (Godier, 2001b p. 77).

Toussaint, Vareilles et Zimmermann (2004) ont également mis en évidence l'importance de la traduction dans les projets urbains (notamment dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche de concertation) entre le langage « expert » ou « logotechnique » des destinataires (les professionnels de l'urbain : maître d'ouvrage, maître d'œuvre) et le langage « ordinaire » des destinataires (habitants, associations, usagers, etc.).

Voyons maintenant les risques qui pèsent sur les projets urbains.

#### **LES RISQUES DANS LES PROJETS URBAINS**

En référence à la taxinomie proposée par Dupont (2003), nous classons les risques présents lors des négociations dans les projets urbains en deux catégories : structurels et comportementaux<sup>16</sup>.

##### *Les risques structurels*

Notre intérêt se focalisera sur les risques liés aux objets à négocier, au facteur « temps » et au contexte qui intègre le risque d'inacceptabilité sociale.

Dans les projets urbains, les objets à négocier sont générateurs d'incertitudes dans le sens où la mise en place de la programmation flexible dans le cadre d'une conception participative<sup>17</sup> les rend nécessairement flous, mal définis. A ce titre, Prost (2005) souligne l'un des paradoxes des pratiques actuelles de projet dans le champ urbain consistant « *à repousser les possibilités de modifier les choix pour adapter aux mieux les solutions (l'utopie des itérations infinies) alors qu'en même temps, on cherche à penser très en amont la complexité du projet et de sa situation* » (p. 43).

---

<sup>16</sup> Pour Dupont (2003), les risques structurels sont liés aux éléments exogènes (dans la mesure où ils s'imposent aux acteurs) constituant la structure de la situation de négociation, à savoir : l'objet, le contexte, les acteurs (statuts, rapports de force, intérêts) ou bien encore les enjeux. Le facteur « temps » constitue également un risque structurel tout comme les biais cognitifs. A la différence des risques structurels, les risques comportementaux peuvent affecter les acteurs et leur relation. Ils reposent d'une part, sur les attitudes, postures et initiatives des négociateurs dans l'interaction de face-à-face, d'autre part, sur les perceptions qu'ils ont de la situation de négociation et enfin, sur les processus de communication mis en œuvre par les négociateurs (notamment le type de comportements plus ou moins ouvert au débat et à l'intégration des points de vue d'autrui ou bien encore la nature de l'argumentation qui peut avoir deux orientations opposées.

<sup>17</sup> La conception participative correspond à l'introduction dans le processus de conception d'acteurs non-concepteurs tels que les futurs usagers de l'artefact (Darses, 2004).

Quant au facteur « temps », sa présence dans les projets urbains s'exerce à des échelles temporelles distinctes qu'il s'agit de faire coïncider. Les difficultés liées à l'articulation des échelles temporelles renvoient d'une manière générale à la question des intérêts en présence (pour un élu se faire réélire aux prochaines élections, pour un habitant améliorer son cadre de vie, etc.). En effet, la référence temporelle d'un élu est conditionnée par la durée du mandat et les échéances électorales, alors qu'un riverain s'inscrira dans une temporalité plus longue. Godier (2001b) a mis en évidence les différentes temporalités qui se croisent et se contredisent dans les projets urbains pouvant nuire à la clarté des enjeux<sup>18</sup>. L'incidence du facteur « temps » est également visible dans l'allongement de la durée des négociations dans les projets urbains augmentant ainsi corrélativement les risques. En effet, comme le souligne Godier (2001b), l'une des principales caractéristiques de tout projet urbain réside dans sa durée, longue, ponctuée d'avances rapides, de temps de latence ou de retournements (comme le phénomène dit de « retour à la case départ<sup>19</sup> »). Novarina (2000) indique également que l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs suppose que les solutions proposées ne soient pas, au départ du moins, figées ce qui se traduit par une phase plus longue d'études préalables et de maturation du projet. Enfin, le contexte des négociations est, entre autres, affecté par la participation des acteurs sociaux à l'élaboration des projets urbains qui peut faire germer un risque d'inacceptabilité sociale. La situation d'inacceptabilité sociale se caractérise par une mobilisation citoyenne (un soulèvement d'une partie de la population) à travers des actions visant à manifester une opposition (un rejet) au projet. Ces actions sont de formes variées (elles peuvent prendre une forme écrite comme la rédaction de pétition ou bien une forme organisationnelle par la création d'une association<sup>20</sup>), mais elles poursuivent toutes le même objectif de lobbying auprès de l'opinion publique et des élus. Dans les projets urbains, le degré zéro d'inacceptabilité sociale n'existe pas en raison de leurs enjeux/impacts importants (en termes environnementaux, financiers, économiques, culturels, sociaux etc.). Par conséquent, ils engendrent toujours des opposants. Ce type de risque a tendance à croître sous l'effet plus ou moins conjugué de différents facteurs polémogènes : forte opacité dans les modalités d'organisation de la concertation, une démarche de concertation reposant sur la volonté non-affichée d'écarter les acteurs sociaux

---

<sup>18</sup> Egalement, Linossier et Jatton (2004) soulignent que « *les temps des partenaires du projet (politique, urbaniste, habitant, etc.) sont très différents, ce qui complexifie d'autant plus la lisibilité de la répartition des rôles, l'enchaînement des étapes du projet, etc. Ainsi, la mise en œuvre d'un projet urbain peut se trouver entravée par ce qui fait théoriquement sa richesse et sa force : le multipartenariat. (...) En bref, il s'agit d'appréhender la relation et l'articulation entre différents temps (concrets et représentés), de « maîtriser » la complexité des échelles temporelles qui se croisent dans le projet : le court, le moyen, le long terme, et surtout d'assurer la cohérence entre ces différentes échelles au sein du projet, chacune d'entre elles étant porteuse d'une logique et d'enjeux propres* » (p. 27-28).

<sup>19</sup> En effet, les capacités d'action d'un projet urbain peuvent faire l'objet de ruptures d'évolution très importantes « *y compris lorsque théoriquement on entre dans une phase où la capacité d'action est faible et où le seul facteur d'incertitude devient le temps : la décision d'un tribunal, voire un vote, peuvent provoquer cette conséquence. (...) Le phénomène du 'retour à la case départ' à tendance, dans les projets urbains, à constituer un risque qui pèse très longtemps, même lorsque les phases de pure réalisation sont avancées* » (Bourdin, Arab, Jista, 2003, p. 138).

<sup>20</sup> Si les opposants ont souvent recours à la création d'associations pour essayer de rendre légitime leurs revendications, les élus tentent parfois de limiter leurs actions par la technique des « contre-feux » consistant à encourager la création d'associations constituées d'ardents défenseurs du projet.

(simulacre ou concertation à polarisation monologique), une information partielle et partielle sur le projet, des comportements de dédain de la part des professionnels de l'urbain et/ou des élus à l'encontre des acteurs sociaux, etc. D'une manière générale, ces éléments renvoient au processus de communication mis en œuvre lors de la démarche de concertation et aux attitudes des acteurs traditionnels vis-à-vis des acteurs sociaux. Ils font donc partie des risques comportementaux.

#### *Les risques comportementaux*

Si il est admis que la communication tient un rôle central dans les processus de négociation – dans la mesure où elle vise non seulement à informer mais aussi à influencer sur le comportement d'autrui en modifiant ses perceptions et attentes (Faure et al., 2000) – nous pensons, à l'instar de Thuderoz (2003), qu'un pas supplémentaire peut être franchi en considérant la négociation non pas uniquement comme une activité de résolution de conflits mais également comme un processus de communication. En effet, négocier c'est avant tout « *communiquer, entendre les arguments de l'autre, faire valoir les siens. Il y a donc échanges argumentés* » (Thuderoz, 2003, p. 261). Pour Kremenjuk (2005), la négociation est également un moyen de communication dans la mesure où les parties en présence ne négocient pas seules ; il s'agirait alors d'un « monologue ». Or, la négociation repose sur le dialogue<sup>21</sup>. Cet auteur souligne qu'il existe deux manières d'appréhender la négociation en tant que moyen de communication (version faible vs version forte). D'une part, comme un simple moyen d'échange d'informations reposant sur un processus de marchandage (échange de concessions). D'autre part, comme un moyen de créer du lien entre des acteurs et leur permettre ainsi d'accéder à de nombreuses interactions. Cette deuxième acception est fondamentale dans la mesure où le projet urbain revendique le dialogue comme posture d'action et qu'il doit être appréhendé, selon Zepf (2004), comme une instance de communication, un espace public de débat. La polysémie de la notion de concertation, comme nous allons le voir, questionne non seulement les processus communicationnels mis en place dans les projets urbains, mais également les rôles tenus par les acteurs traditionnels.

#### **LA CONCERTATION : UN INSTRUMENT AU SERVICE D'UNE STRATEGIE « PRUDENTIELLE<sup>22</sup> » FACE AU RISQUE D'INACCEPTABILITE SOCIALE ?**

Comme le souligne Mermet (2003), les projets urbains et plus particulièrement les projets d'infrastructure de transport (qui font l'objet de l'étude de cas), ont été et sont encore un véritable

---

<sup>21</sup> Citons à ce titre la fécondité de l'ouvrage récent sous la direction de Mondada et Grosjean (2004) relatif aux négociations au travail qui aborde l'activité de négociation dans sa dimension discursive en analysant le déroulement effectif et langagier des négociations.

<sup>22</sup> Face aux risques présents dans toute négociation, Dupont (2003) distingue deux types de stratégies auxquelles peut se référer les négociateurs : « prudentielles » et « ouvertes » ou « à risque calculé ». Les stratégies prudentielles reposent sur la crainte qu'a le négociateur de voir surgir dans le déroulement de la négociation des événements, des circonstances, des actions, des comportements allant à l'encontre des résultats espérés. Les stratégies prudentielles nécessitent de la part du négociateur une capacité à former des alliances, des coalitions, à rechercher des appuis extérieurs afin de se prémunir contre les incertitudes mentionnées. A l'opposé, les stratégies « ouvertes » offrent une autre voie au négociateur dans la mesure où ce dernier assume le risque et le considère comme une source de gains potentiels ou d'opportunités sans pour autant ignorer l'existence du risque ou le sous-estimer. Ces stratégies renvoient à la notion de « risque calculée » fondée d'une part, sur le goût de la prise de risque et d'autre part, sur un calcul en termes de coûts/avantages.

laboratoire d'expérimentations en matière de concertation et de débat public ainsi que le support à de nombreuses recherches. Pour Zepf (2004) les processus de concertation et de participation caractérisent le projet urbain dans la mesure où « *ce dernier apparaît comme une méthode de préparation collective de la décision* » (p. 154).

La notion de concertation a fait son apparition dans l'espace public français à la fin des années 1960 (Worms, Grémion, 1968). Délaissée pendant un temps, la pratique de la concertation est depuis une dizaine d'années le point de passage obligé de la mise en œuvre des projets urbains, voire de leur existence (Masboungi, 2002). A ce titre, la concertation est aujourd'hui complètement intégrée dans le processus d'élaboration des projets ; son organisation, sa gestion et son pilotage sont davantage structurés<sup>23</sup>. La concertation n'est donc pas un objet d'étude nouveau (Fourniau, 2003), mais elle s'inscrit dans un contexte qui s'est fortement transformé – volonté du public de participer aux processus décisionnels, évolution du cadre législatif en faveur du débat public, etc. – (Mermet, 2003).

Mais comment définir la concertation<sup>24</sup> ? La concertation apparaît comme un mot plurivoque qui accepterait différents sens : information, communication, participation ou tout cela à la fois ? (Toussaint, Vareilles, Zimmermann, 2004). Mermet (2005b) définit la concertation comme « *un régime de décision marqué par la recherche partielle d'accord. On peut alors qualifier de (plus ou moins) concerté un processus de décision (ou plus largement, des pratiques de décision) qui laisse (plus ou moins de) place à des pratiques et à des moments de recherche d'accord : négociations, délibérations publiques, participation, etc. et où ces accords partiels sont susceptibles d'affecter les résultats de la décision (en termes de contenu, d'identité d'acteurs et de relations entre eux) – dans nos termes, d'être « décisifs »*. On peut alors identifier et analyser comme pratiques et dispositifs de concertation ces moments ou ces procédures de recherche d'accord, partiels parce qu'englobés au sein d'un processus de décision plus large » (p. 58).

Ainsi, la notion de concertation pose la question de l'implication des citoyens à l'élaboration des projets urbains. Afin d'apprécier le degré de participation des acteurs sociaux, nous recourons à un cadre conceptuel (Thomassian, 2004) élaboré à partir de l'échelle de participation de Arnstein<sup>25</sup> (1969) qui intègre cinq niveaux d'implication<sup>26</sup> oscillant le long d'un continuum constitué de deux pôles : monologique et dialogique.

---

<sup>23</sup> Le Certu, en tant que service technique placé sous l'autorité du ministère de l'équipement, des transports et du logement, propose dans un ouvrage récent des outils d'analyse permettant aux lecteurs de trouver la méthode appropriée en matière de concertation par rapport au contexte spécifique de chaque projet (Certu, 2000, La concertation en aménagement. Eléments méthodologiques, Paris, Collections Certu).

<sup>24</sup> Pour une présentation du contexte législatif de la concertation, nous renvoyons le lecteur intéressé à Thomassian (2004). Quant aux liens entre les notions de concertation et de négociation, voire notamment Mermet (2005).

<sup>25</sup> Arnstein (1969) a élaboré une échelle comprenant trois niveaux de participation. Tout d'abord, *l'absence de participation* où la concertation est alors synonyme d'information à sens unique. Egalement, la *participation symbolique* lorsque la décision a lieu en public plutôt que d'être le fait du public. Enfin, le *pouvoir effectif* dans le sens où les citoyens sont intégrés au processus décisionnel.

<sup>26</sup> Décision autocratique (degré 0), information unilatérale (degré 1), consultation (degré 2), concertation (degré 3) et participation (degré 4). Dans la même veine, voir aussi Zetlaoui-Léger (2005).

*Encadré 1. Concertation monologique : un ancrage dans une logique représentative*

La concertation monologique repose sur une rationalité centrale (logos) et unique (mono) incarnant la volonté de l' élu et/ou la rationalité technique des fonctionnaires. La concertation monologique prend la forme d'une communication unilatérale et descendante, de l' élu et/ou du fonctionnaire vers le citoyen. Si l' information des citoyens est une étape indispensable et obligatoire dans le cadre notamment d' infrastructures de transport, elle n' en demeure pas moins insuffisante. Elle doit constituer un préalable nécessaire avant l' ouverture du dialogue, afin que les différentes parties prenantes discutent en connaissance de cause. La concertation monologique est souvent perçue par les citoyens comme une tentative de « manipulation » orchestrée par les élus et les fonctionnaires, en vue de les faire adhérer à un projet complètement arrêté. Souvent qualifiée de « simulacre », la conception monologique de la concertation peut entraîner des réactions de méfiance du public à l' encontre du projet, voire de rejet. D' une manière générale, la concertation monologique est révélatrice d' un problème culturel. Avec d' un côté des élus attachés à la légitimité exclusive de la démocratie représentative électorale, et de l' autre, des fonctionnaires rétifs au dialogue avec le profane estimant que le niveau de complexité des projets implique une technicité dont ils sont les seuls à posséder.

*Encadré 2. La concertation dialogique<sup>27</sup> : une disposition à la logique participative*

Dans cette approche, la concertation repose sur le dialogue qui va contribuer à l' émergence d' un véritable « espace public » au sens habermassien. En effet, la problématique du débat public, et d' une manière plus générale, de la participation des citoyens aux processus décisionnels est au cœur de la théorie habermassienne de l' espace public (Bachir, 1999). La concertation dialogique rend alors possible la création d' un espace public de délibération, c' est-à-dire un lieu où les choix publics locaux peuvent être discutés, débattus entre les élus, les fonctionnaires et les citoyens (Chevallier, 1999). Mais, la création d' un tel espace nécessite des outils spécifiques, capables d' accompagner et de soutenir la participation de tous les acteurs, dont nous ferons état dans la deuxième partie consacrée à l' étude de cas.

Les deux conceptions de la concertation, monologique et dialogique, sont davantage complémentaires qu' antinomiques. En effet, il est fondamental dans un premier temps d' informer les citoyens, pour ensuite les inviter à participer à l' élaboration du projet. De plus, rien n' empêche la coexistence de plusieurs acceptions puisque la concertation monologique et dialogique sont deux pôles idéaux-typiques<sup>28</sup>.

Cet essai de définition de la notion de concertation n' écarte pas le problème de sa mise en œuvre car celle-ci ne va pas de soi et soulève de nombreuses questions : « *Quel est l' objectif final de cette forme de communication ? Informer les acteurs concernés ? Créer un cadre d' espaces publics d' énonciation pour les acteurs concernés ? Les faire participer aux processus de décision ? Qui sont les acteurs appelés à être concertés ?* » (Zepf, 2004, p. 11). Pour apporter un éclairage à ces zones d' ombre, nous allons à partir d' un premier cas illustrer la présence du risque d' inacceptabilité sociale - en partie liée à une concertation à orientation monologique - et les conséquences de la sous-estimation de ce risque. Quant au deuxième cas, il tentera de montrer comment, au sein d' un dispositif de concertation

<sup>27</sup> Le concept de dialogisme est issu des travaux de Bakhtine. Il décrit la création de signification à travers une vision polyphonique de la communauté où plusieurs voix se font entendre (Giroux, 1998).

<sup>28</sup> A ce titre, Fourniau (1997) souligne que différents régimes de l' action publique cohabitent dans les processus de décisions : le commandement, la planification, et la pragmatique. Dans le régime du commandement, seul le politique intervient dans le processus décisionnel, en tant que décideur hégémonique. Quant au régime de la planification, il a émergé suite aux nombreux conflits notamment dans les projets de transport, et a occasionné des réformes comme celle relative à la démocratisation de l' enquête publique. Enfin, le régime pragmatique consiste à la mise en place d' un marketing politique afin de susciter l' adhésion du public, et de légitimer les décisions prises par les élus.

singulier, les négociations entre les professionnels de l'urbain et des riverains concourent à la fois à l'émergence de décisions concertées et à la faisabilité sociale du projet.

## **2. LES DISPOSITIFS DE CONCERTATION DANS LES PROJETS DE TRAMWAY : DEUX CAS REVELATEURS DE DEUX FORMES DE NEGOCIATION**

Cette deuxième partie, composée de trois points, vise à rendre compte à partir de l'étude des négociations du caractère concerté des décisions prises dans les projets urbains. Après avoir brièvement rappelé le contexte de la recherche, nous exposerons deux cas (2.1.). Le premier cas, que nous aborderons brièvement, illustre non seulement la présence d'une « pseudo-négociation » lors de la phase de concertation (à orientation monologique) mais surtout son impact sur le risque d'inacceptabilité sociale. Quant au deuxième cas, il témoigne d'un processus de décision conjointe dans le cadre d'une démarche de concertation instaurée très en amont entre les professionnels de l'urbain et des riverains. C'est à partir du dispositif de concertation « groupe de travail » mis en place dans ce projet, que nous proposerons une lecture en termes de « traduction<sup>29</sup> » des négociations à l'œuvre dans ce dispositif en nous intéressant notamment aux rôles des actants (2.2.). Enfin, nous apprécierons les décisions prises au sein de ce dispositif à l'aide d'une grille d'évaluation (2.3.).

### **2.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE**

L'étude de cas (Yin, 1994) que nous présentons ici est issue d'une recherche antérieure visant à mieux comprendre les pratiques de la concertation au niveau local au sein de quatre projets de tramway réalisés dans des agglomérations françaises de plus de 100 000 habitants (Thomassian, 2004). Il s'agissait, dans le cadre d'une démarche exploratoire reposant principalement sur des entretiens et une analyse documentaire, d'apprécier à l'aide du cadre conceptuel présenté ci-dessus (cf. 1.4.) le niveau de participation des citoyens à l'élaboration des projets urbains ou dit autrement d'évaluer le degré de dialogisme des dispositifs de concertation employés par les praticiens. Parmi les principaux résultats de cette recherche, nous avons notamment mis en évidence d'une part, que les procédures légales de concertation (concertation préalable et enquête publique) sont plutôt concentrées autour du pôle monologique, excepté lorsqu'elles introduisent un dispositif innovant tel que le Forum des Associations. Quant aux dispositifs de concertation qui tendent à se rapprocher du pôle dialogique, ils sont généralement instaurés en dehors des procédures réglementaires de concertation. C'est précisément le cas du dispositif de concertation « groupe de travail » sur lequel nous focalisons notre attention pour évaluer le caractère négocié des décisions.

#### *2.1.1. La concertation à orientation monologique et le risque d'inacceptabilité sociale : un lien ténu*

Nous présentons successivement les caractéristiques du projet, les modalités de mise en œuvre de la concertation et les bilans de celle-ci.

---

<sup>29</sup> Pour la sociologie de la traduction, la notion de « traduction » signifie que les actants (individus, collectifs, humains et non-humains) travaillent constamment à déplacer leurs intérêts, leurs buts dans ceux des autres (Corcuff, 1995).

### *Encadré 3. Caractéristiques du projet*

Le projet de la Communauté d'Agglomération, qui regroupe 22 communes, comprend la réalisation d'un TCSP composé d'une ligne de tramway de 8,7 kilomètres, et d'une ligne de bus en site propre de 9,9 kilomètres (qui doit à terme se transformer en ligne de tramway). La mise en service de la ligne de tramway, initialement prévue pour 2006 ne l'est toujours pas, et la ligne de bus pour 2004. Le coût global du projet se monte à 335 millions d'euros.

### *Encadré 4. Modalités de mise en œuvre et bilans de la concertation*

La concertation s'est uniquement déroulée dans le cadre des procédures légales (concertation préalable et enquête publique). Une analyse des instruments de la concertation ainsi que des bilans des trois phases de concertation reflètent la volonté politique de ne pas faire participer les acteurs sociaux à l'élaboration du projet (orientation monologique de la concertation). Les bilans de la concertation d'une part, masquent une très faible mobilisation de la population lors de la concertation, due essentiellement à une opacité sur les modalités de la concertation (durée, moyens à la disposition des citoyens pour s'exprimer, informations sur le projet, etc.) et d'autre part, enjolivent la réalité en précisant, je cite, « *que l'adhésion au projet semble désormais acquise* » ; constat extrapolé à partir d'un faible nombre d'avis consignés dans les registres de concertation. Au terme des trois phases successives de concertation préalable qui ont été menées, la concertation « *a été faite au minimum* » selon l'expression de l'adjoint au chef de projet de l'équipe de Maîtrise d'Ouvrage. Cet informant précise qu'il y avait un besoin de dialogue de la part de la population mais auquel les élus n'ont pas donné suite. Pour lui, le projet comporte une grande part de communication qui n'a pas été réalisée : « *j'ai fait des rapports pour dire qu'on avait besoin de communiquer, on ne va pas vers les gens (...) mais en 'haut' ils n'ont pas compris, et c'est une bombe à retardement, n'importe où ils ont fait mieux que nous, à Bordeaux, à Mulhouse, etc.* ».

La « bombe à retardement », selon les termes de l'adjoint au chef de projet, exprime le risque d'inacceptabilité sociale qui va croître, entre autres, à cause d'une concertation à orientation monologique. En effet, lors de l'enquête publique de nombreuses oppositions au projet se sont manifestées (notamment des pétitions mais aussi des consignations auprès des commissaires enquêteurs). Dans le rapport de l'enquête publique, les commissaires enquêteurs précisent que l'utilité publique de ce projet a été mise en cause par une bonne moitié des intervenants en cours d'enquête et même par 90 à 95 % des habitants d'un quartier. Les principales sources d'opposition proviennent du choix du tracé et de la localisation du dépôt et centre de maintenance du tramway. Pourtant, après analyse, la commission d'enquête ne conteste pas l'utilité publique du projet, et prononce un avis favorable agrémenté de six réserves, et douze recommandations. Mais une des six réserves est très problématique car elle remet finalement en cause le tracé arrêté par la Communauté d'Agglomération (CA) par délibération du mois d'avril 2001. La CA a été confrontée à un choix, soit le recours en Conseil d'Etat afin de défendre le tracé initial (décision autocratique), soit de lever la réserve concernant la variante formulée par la commission d'enquête. La deuxième option a été retenue par la CA, c'est-à-dire la modification du tracé de base par la variante (souhaitée par les habitants du quartier). Le choix de ce nouveau tracé a rendu obligatoire l'organisation d'une enquête publique complémentaire.

2.1.2. *Le dispositif de concertation « groupe de travail » : un cas emblématique de la mutation des modèles de décision dans les projets urbains*

Nous exposons dans un premier temps les caractéristiques du projet, puis le contexte d'émergence du dispositif de concertation et enfin ses modalités de fonctionnement.

*Encadré 5. Caractéristiques du projet dans lequel s'insère le dispositif de concertation « groupe de travail »*

Les premières réflexions sur les transports dans cette agglomération du nord-est de la France remontent aux années 90 dans le cadre de l'établissement du Plan de Déplacements Urbains<sup>30</sup>. Au mois de mai 1998, le Syndicat Intercommunal des Transports (SIT) de l'agglomération regroupant 16 communes décidait la réalisation d'un projet de tram-train. Ce projet comporte en réalité deux types de tramways. D'une part, un tramway urbain de 20 km qui desservira 5 communes, avec une mise en service prévue en deux temps, pour 2005 et 2010. L'enveloppe financière pour la réalisation du projet de tramway urbain est évaluée à 340,2 millions d'euros (valeur 2001). D'autre part, un tramway périurbain de 37 km qui devrait fonctionner en 2007. Le budget alloué au tramway périurbain comprend un coût d'infrastructures estimé à 69 millions d'euros (valeur janvier 1999), auquel il faut rajouter le coût du matériel pour environ 46 millions d'euros.

*Encadré 6. Contexte d'émergence du dispositif de concertation « groupe de travail »*

Un quartier, parmi les plus importants de l'agglomération en termes de population (10 000 habitants), représentait une forte demande en transport collectif, et sa desserte par le futur réseau de Transport Collectif en Site Propre<sup>31</sup> (TCSP) de type tramway nécessitait donc une attention particulière. Ainsi, la desserte de ce quartier s'est inscrite dans un plan de réaménagement global lancé en 1997. De 1997 à 1999, les habitants de ce quartier étaient engagés dans un processus de concertation concernant le réaménagement de leur quartier et la desserte du tramway. Début 2000, le Syndicat Intercommunal des Transports (SIT) proposait d'une part, l'organisation d'une visite *in situ* d'un réseau comparable à celui projeté, et d'autre part, la création *ex nihilo* d'un groupe de travail (regroupant les habitants du quartier, des représentants de la ville-centre, des membres du SIT et du maître d'œuvre) afin de déterminer le tracé qui offrira les meilleures caractéristiques en termes de desserte, d'insertion et de temps de parcours. Ce groupe de travail a été créé en juin 2000, et comprenait entre 20 et 25 personnes, dont les habitants du quartier (une quinzaine de personnes représentants des principales associations de résidents ou membres du Conseil de Quartier), les représentants de la ville (5 personnes : élus et agents), de la maîtrise d'ouvrage (2) et de la maîtrise d'œuvre (3). Il a été constitué pour mener un travail de réflexion, de questionnement et de choix quant au tracé et à la desserte.

*Encadré 7. Modalités de fonctionnement du dispositif de concertation « groupe de travail »*

Le groupe a tenu, de juin à septembre 2000, trois réunions qui ont fait l'objet de comptes rendus, reportés dans un document de synthèse. Le groupe de travail a demandé au maître d'œuvre d'étudier d'autres variantes par rapport au tracé de base du projet, retenu par le SIT à la suite de l'étude de faisabilité de 1998, pour pouvoir juger de sa pertinence. Le maître d'œuvre a produit deux études qui ont finalement mis en évidence une variante plus performante que le tracé d'origine.

Selon, le maître d'ouvrage du projet, la création du groupe de travail repose sur la volonté d'associer pleinement les habitants à la nouvelle desserte de leur quartier. Elle repose sur la création du groupe de travail regroupant des habitants, des représentants de la ville, de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage afin de déterminer à partir de différentes études réalisées, le tracé qui offrira les meilleurs caractéristiques en termes de desserte, d'insertion et de temps de parcours.

Le Directeur du projet de la maîtrise d'ouvrage avait précisé lors du démarrage la méthodologie retenue pour le fonctionnement du groupe de travail et l'atteinte des objectifs fixés : « à chaque réunion les techniciens apporteront des réponses documentées aux questions des résidents de façon à

<sup>30</sup> Le Plan de Déplacement Urbain (PDU) est un document qui prévoit un ensemble de mesures dans le cadre d'une politique globale de déplacements en assurant un équilibre entre les besoins de mobilité, la protection de l'environnement et de la santé. Il est obligatoire depuis 1996 pour les agglomérations de plus de 100 000 habitants. Ce document planifie l'évolution de chaque mode de déplacement.

<sup>31</sup> Le TCSP a la particularité de circuler sur un « site » (voie) qui lui est complètement dédié (ex : Tramway, VAL, etc.). Les projets de réseaux de tramway connaissent en France un renouveau depuis le début des années 80.

*affiner, au fur et à mesure des trois réunions prévues, une proposition de desserte concertée du quartier. Cette proposition fera ensuite l'objet d'une information vers l'ensemble du quartier avant d'être validée par le SIT dans le cadre des études d'avant-projet<sup>32</sup> ».*

Passons maintenant à une lecture en termes de « traduction » des négociations à l'œuvre au sein du dispositif groupe de travail.

## **2.2. LES ACTANTS DU DISPOSITIF GROUPE DE TRAVAIL : UNE EVOLUTION DES ROLES QUI INFLUE SUR LA FORME DE LA NEGOCIATION**

Ce deuxième point souligne l'importance de l'intermédiation dans les négociations qui s'opèrent au sein du dispositif de concertation entre les différents acteurs. Plus spécifiquement, il témoigne de l'évolution des rôles des actants et de leur influence sur la forme des négociations. En effet, on peut caractériser celle-ci de « négociation médiée » (Hall, 2006) tant la négociation et la médiation sont enchevêtrées.

### Les acteurs de la maîtrise d'ouvrage : rôle de médiateurs et de traducteurs en vue de garantir la faisabilité sociale

Le dispositif groupe de travail nous a conduit à nous intéresser au rôle du Directeur de projet de la maîtrise d'ouvrage. Il est à la fois médiateur ou facilitateur<sup>33</sup> et traducteur entre les riverains d'une part, et les concepteurs (maître d'œuvre), d'autre part. En effet, non seulement il recueille les souhaits et avis des usagers, mais il les traduit sous la forme de prescriptions avant de les transmettre aux concepteurs du projet (traduction du langage ordinaire). Inversement, quand les concepteurs doivent présenter des plans aux usagers, le Directeur de projet essaye de les rendre plus accessibles, compréhensibles (traduction du langage logotechnique). A ce titre, Godier (2001b) a souligné le rôle de facilitateur ou de passeur des acteurs de la maîtrise d'ouvrage qui sont chargés de nouer constamment des liens entre experts et profanes. Novarina (2000) a mis également en évidence l'impact de dispositif organisationnel tel qu'un outil de concertation dans la mesure où non seulement il permet une meilleure implication des habitants mais aussi il renforce le rôle de médiateur<sup>34</sup> des

---

<sup>32</sup> Verbatim tiré du document interne du SIT intitulé « Document de synthèse des réunions du groupe de travail » (p. 3).

<sup>33</sup> A l'instar de Carlo (2003), nous utiliserons indifféremment le terme de médiateur et de facilitateur dans le sens où il désigne des personnes dont la mission consiste à aider « un ensemble d'acteurs à interagir en vue d'élaborer ensemble des solutions ou au moins des propositions communes sur un sujet ou un projet sur lequel ils ont des divergences » (p. 3). D'une manière générale, le médiateur ou facilitateur réalise un travail d'interprétation dans la mesure où il donne du sens aux paroles des acteurs les rendant ainsi compréhensibles aux autres et servant de base à l'élaboration d'autres discours. C'est ainsi qu'il aide la communication entre les parties. Il contribue ainsi à la création d'un langage commun.

<sup>34</sup> D'une manière générale, on retrouve le thème de la médiation dans la littérature sur la négociation. En effet, pour Touzard (2002), la médiation correspond à une conception nouvelle des relations sociales dans le sens où au lieu de laisser libre cours aux intérêts divergents qui aboutissent souvent à des impasses ou à des solutions déséquilibrées ou inéquitable, les acteurs (individus ou organisations) font appel à une tierce personne pour les aider à élaborer ensemble une solution (citation de Touzard tirée de la préface d'un ouvrage collectif paru récemment, Bonafé-Schmitt J.P. *et al.*, 2002). Fisher et Ury (1982) ont également souligné l'importance de la médiation dans leur modèle de la négociation raisonnée à l'œuvre dans le cadre de la procédure d'améliorations successives ou procédure à texte unique. Cette procédure repose sur l'intervention d'un tiers ou médiateur qui va permettre le dépassement des positions arrêtées par les négociateurs (et ainsi échapper à la négociation sur

professionnels car ces derniers « *tentent de faire émerger des points de vue et des demandes sociales, imaginent les dispositifs permettant de les rapprocher, sont les garants de la pérennité des projets retenus* » (p. 63). Dans la même veine, Callon (1998) précise la nécessaire « plasticité » de l'expertise, car le rôle de l'expert se transforme, il devient un médiateur qui, dans notre cas, met en relation les concepteurs et les usagers. En fait, le Directeur de projet de la maîtrise d'ouvrage a développé une compétence de négociation (ou « savoir négocier ») (Godier, 2001a) que l'on peut définir comme la capacité à « *savoir s'engager d'une certaine manière dans des interactions avec autrui : savoir discuter, argumenter, trouver rapidement un accord, être ouvert au point de vue de l'autre, intégrer l'incertain, le nouveau* » (Dodier, 2000, p. 262). Cette compétence, outre le fait qu'elle a permis de créer et de maintenir du lien, a surtout limité les risques structurels et comportementaux.

#### Le « politique » à l'œuvre : des élus qui doivent construire la légitimité de leur projet

La création du dispositif groupe de travail traduit un portage politique fort, et incarne la volonté du député-maire de la ville-centre de l'agglomération : « *la réussite du projet est liée à la mise en place d'une consultation continue et régulière tout au long du projet. (...) Une étroite concertation avec les citoyens permettra de les faire adhérer, dans la mesure où il sera pris en compte leurs souhaits afin d'optimiser le projet* ». De plus, il faut noter la présence de décideurs publics au sein du collectif « groupe de travail » ce qui démontre le retour du politique dans le sens où le « déficit (du politique), « *patent dans les années 60 et 70, se traduisait notamment par le fait que les décideurs publics et les élus s'étaient laissés déposséder de la responsabilité et du pilotage des projets par une myriade d'acteurs, qui techniciens, qui ingénieurs, qui architectes ou qui promoteurs. La loi MOP<sup>35</sup> est l'affirmation d'une rupture pour redonner au politique la place, le rôle et l'influence qui lui avaient été progressivement retirés ...* » (Callon, 2001, p. 61). Dans le cas de l'expérience groupe de travail, les décideurs publics étaient bien présents, mais davantage dans une posture d'auditeurs car ils ne voulaient pas interférer directement dans les négociations. Ainsi, il revenait au directeur de la maîtrise d'ouvrage de « jouer » pleinement son rôle de mandataire.

#### Les futurs usagers : du statut d' « hôtes muets » à celui de « riverains bavards »

Les riverains, loin de se cantonner au statut d'« hôtes muets<sup>36</sup> », sont porteurs de savoirs, qu'ils entendent bien transmettre aux professionnels de l'urbain. L'implication des riverains se matérialise sous différentes formes. Il est intéressant de se pencher plus particulièrement sur leurs commentaires émis à l'égard des choix de tracés proposés par les concepteurs. En effet, les remarques des riverains

---

position nécessairement conflictuelle) afin de rechercher de nouvelles solutions acceptables par chacune des parties.

<sup>35</sup> Loi sur la Maîtrise d'Ouvrage Publique.

<sup>36</sup> Tripier (1995) nomme ainsi les riverains qui sont conviés par les décideurs publics dans la mesure où ils sont présents mais ne participent pas à l'élaboration du projet d'infrastructure (Tripier P., 1995, « La place de l'utilisateur dans les choix d'infrastructures publiques », in Quin C., (ss. Dir.), L'administration de l'équipement et ses usagers, Paris, La Documentation Française, pp. 255-279).

contiennent des savoirs locaux et ordinaires<sup>37</sup>, c'est-à-dire des connaissances accumulées au fil du temps sur l'environnement urbain dans lequel ils vivent, évoluent. Ces savoirs ordinaires sont précieux pour les concepteurs car ils leur permettent de mieux s'imprégner du contexte local et de ses spécificités. En outre, la prise en compte des savoirs ordinaires permet d'éviter les choix technocratiques. Les riverains participant au groupe de travail sont des « récitants » essentiels pour le projet urbain, leur intervention dans le projet est parfaitement légitime dans la mesure où ils sont compétents, compétences qui reposent essentiellement sur la connaissance intime, quotidienne et vécue du lieu où ils vivent (Linossier, Jaton, 2004).

### Les plans : des objets intermédiaires « médiateurs » et « ouverts<sup>38</sup> » à la fois supports et produits des négociations

L'élaboration successive de plans représentant les différentes variantes de tracé au cours des différentes rencontres témoignent des nombreuses modifications subies par le projet. Les plans constituent des supports matériels aux négociations (Benaïssa, Pousin, 1999). Ils favorisent le processus de traduction dans le sens où ils sont la matérialisation des différents enjeux mis en débat. Ils participent ainsi à la diminution des divergences. Aussi techniques que puissent être les plans, ces objets ont un rôle de communication, de médiation. Ils sont non seulement un support d'information mais aussi et surtout un instrument de coopération (Mer et al., 1995). Le degré d'ouverture des plans se mesure en fonction de leur capacité à permettre les modifications et à intégrer les différents points de vue. En effet, l'ouverture de l'objet intermédiaire « *se traduit par son caractère non complet, flou mais aussi par sa capacité à susciter des variantes* » (Mer et al., 1995, p. 39). Les plans sont le support à la convergence. En tant qu'intermédiaires, les plans permettent « *les négociations entre les points de vue différents ainsi que l'élaboration de compromis qui une fois réalisés se trouvent en quelque sorte inscrits en eux* » (Callon, 1996, p. 28). Ainsi, ils sont autant les supports que les produits des négociations. En tant que supports des négociations, ils vont permettre les échanges de points de vue, en tant que produits, ils inscrivent les compromis.

### **2.3. LE « GROUPE DE TRAVAIL » : UN FORUM HYBRIDE<sup>39</sup> SUPPORT A LA GENERATION DE DECISIONS CONCERTÉES ?**

---

<sup>37</sup> Ces savoirs ordinaires (ou invisibles) sont mal connus. Pourtant, ils mériteraient dans ce cas précis une attention particulière. A ce titre, la revue Sciences Humaines du mois d'avril 2003, n° 137, a consacré un dossier sur les savoirs invisibles. En introduction, il est précisé que les sciences humaines ont entrepris de réhabiliter tous ces « savoirs locaux », « autochtones », « indigènes » et autres « savoirs d'action ».

<sup>38</sup> Nous empruntons à Mer et al. (1995) les termes d'objets « médiateurs » et « ouverts ».

<sup>39</sup> La sociologie de la traduction s'intéresse au rôle des hybrides. Un hybride est à la fois réel, social et discursif. Il résulte de la confrontation d'intérêts, de métiers, de représentations et contribue à la (re)définition entre autres des acteurs (de leurs identités et de leurs compétences). Callon, Lascoumes et Barthe (2001) ont recours à la notion de « forum hybride » pour décrire un dispositif d'élucidation entre experts et profanes. Un forum hybride revêt des formes d'organisation et des procédures destinées, entre autres, à faciliter les échanges et les coopérations entre experts et profanes. Le terme « forum » est employé pour désigner des espaces ouverts où les groupes peuvent se mobiliser pour discuter de choix techniques qui engagent le collectif. Quant à celui d'« hybride » il est usité d'une part, parce que les questions abordées et les porte-parole qui prétendent les représenter sont hétérogènes (experts, hommes politiques, techniciens, profanes) et d'autre part, parce que les problèmes soulevés appartiennent à des domaines variés (éthique, économie, environnement, etc.).

Pour apprécier le degré de concertation des décisions produites lors des négociations entre les professionnels de l'urbain et les riverains au sein du dispositif groupe de travail, nous proposons de recourir dans un premier temps aux modèles de décision des projets urbains (2.3.1.), puis à la grille d'évaluation d'une décision concertée de Mermet (2005b) reposant sur six critères (2.3.2.).

### **2.3.1. De l'imposition à la négociation : quels modèles de décision ?**

Mermet (2000) souligne que la décision publique relève plutôt d'un processus où se « *nouent au fil du temps les études techniques ou économiques successives, les procédures d'instruction administrative ou de recours judiciaires, les jeux d'alliances et de pressions politiques, le traitement médiatique du problème et les réactions de l'opinion* » (p. 140). En effet, la décision publique synonyme autrefois d'un acte souverain prise par un quasi-monarque en la figure du maire est révolue. Ainsi, la pratique de la concertation dans le cadre des projets urbains est un enjeu important « *dans une société qui revendique une plus grande transparence des processus d'action publique* » (Zepf, 2004, p. 11). La décision publique renvoie aujourd'hui davantage à un processus de négociation qui nécessite de la part des fonctionnaires comme des élus une évolution de leurs cultures respectives et l'acquisition de nouvelles compétences car ils doivent construire les conditions qui rendent possible la décision – légitimant ainsi leurs actions – et non pas se contenter de prendre une décision (Landrieu, 2000). Ils sont ainsi davantage amenés à remplir des fonctions de médiation, de négociation (Hamel, 1997). L'irruption du citoyen dans le champ de l'action publique nécessite le dépassement d'un management public centré sur le partenariat «élus/fonctionnaires » pour tendre vers un management intégratif associant le citoyen au processus décisionnel (Lamarzelle, 2001). Dans le champ urbain, deux modèles polaires de décision sont généralement développés qui renvoient à deux conceptions opposées de la décision : une décision imposée (autoritaire/technocratique) versus une décision négociée (collégiale/concertée). Il s'agit respectivement du modèle baptisé DAD pour « Décider, Annoncer, Défendre » et du modèle surnommé CAC pour « Concerter, Analyser, Choisir » (Barbier & al., 2000 ; Mermet, 2005b). Dans le modèle DAD, le processus est poussé par l'offre c'est-à-dire par les porteurs de projet (généralement le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre). Ce modèle décisionnel est fortement critiqué d'une part, pour son manque d'adaptabilité (donnant lieu à des projets dont la conception technique, économique et sociale est jugée inadéquate car reposant sur une vision trop limitée des problèmes à résoudre) et d'autre part, pour sa faible ouverture démocratique (décision prise par un acteur unique ou un petit groupe d'acteurs ce qui a pour conséquence de ne pas tenir compte d'intérêts d'autres parties prenantes) (Lascoumes, Le Bourhis, 1996). A l'opposé, le modèle CAC repose sur l'idée de co-construction. Ce modèle vise à ce que le processus de décision ne soit plus structuré par l'offre mais par la demande des parties prenantes (perspective stakeholders) c'est-à-dire par l'ensemble des acteurs concernés par le traitement du problème. Dans ce modèle, les étapes du processus se trouvent inversées dans la mesure où l'on commence par la concertation de l'ensemble des acteurs impliqués afin de déboucher sur une définition négociée du problème (ex : élaboration négociée du cahier des charges), ensuite les parties prenantes se concertent pour analyser l'ensemble

des solutions possibles, puis vient l'étape finale du choix. Cependant, la réalité des projets urbains est beaucoup plus complexe et il paraît difficile de situer le processus décisionnel dans l'un ou l'autre des modèles de décision. On assiste souvent dans les situations réelles à un mélange des deux idéaux-types (décision imposée/négociée), soit le modèle « DCAADC » pour on « Décide (certaines choses ne sont pas discutables), on Concerte (sur d'autres), on Analyse, on Annonce, on Défend, on Choisit. A ce titre, Mermet (2005b) propose une extension de ces deux modèles polaires à partir de deux critères relatifs d'une part, à l'initiateur du processus de décision (qui impulse le processus de décision) et d'autre part, à l'ampleur de l'asymétrie de pouvoir. On obtient alors quatre modèles de processus de décision :

Tableau 1. Processus de décision dans les projets urbains : quatre modèles

	Processus de décision mené par un porteur de projet	Processus de décision mené par les parties prenantes du projet
Forte asymétrie de pouvoir entre l'offre et la demande de projet, fortement exploitée	DAD pour Décider, Annoncer et Défendre	IDE pour Instituer, Délibérer et Eluder
Faible asymétrie entre l'offre et la demande de projet, ou asymétrie faiblement exploitée	PER pour Proposer, Ecouter et Requalifier	CAC pour Concerter, Analyser et Choisir

Source : Mermet (2005b, p. 69)

Dans le modèle IDE (pour Instituer, Délibérer et Eluder), un dispositif de concertation existe, il est même très structuré, activement mis en avant, mais il dirige volontairement l'attention sur des objectifs facilement réalisables ou sur des faux problèmes. La concertation est alors synonyme de simulacre (ou pseudo-négociation) car elle n'est plus « *qu'un affichage derrière lequel les procédés du modèle classique d'aménagement se déroulent inchangés (...)*. « éluder » revient à « forcer » *discrètement la décision* » (Mermet, 2005b, p. 70). Dans le modèle PER (pour Proposer, Ecouter et Requalifier), si le processus de décision reste impulsé par le porteur du projet ce dernier se trouve dans une position qui ne lui permet pas de « forcer » la décision. Le projet est donc proposé par le porteur de projet qui espère recevoir un accueil favorable de la part des parties prenantes. Le porteur de projet a en charge d'établir un dialogue critique permettant aux parties prenantes d'exprimer leurs points de vue. C'est sur cette base d'écoute des positions et des propositions des parties prenantes que le porteur du projet prend l'initiative de modifier le projet (voire de l'abandonner) et entamer des négociations.

Le mode de fonctionnement du dispositif de concertation « groupe de travail » renvoie davantage au modèle **PER (Proposer, Ecouter et Requalifier)** qui s'inscrit dans une perspective de traduction (Mermet, 2005b). En effet, dans un premier temps, le porteur du projet, à savoir le Directeur de projet de la maîtrise d'ouvrage, a proposé aux habitants le futur tracé du tramway qui desservira leur quartier. Les habitants ont été alors invités à exprimer leurs avis sur ce tracé de base et sur le terminus. Il s'est engagé des négociations entre les parties prenantes concernées par la décision du projet (les habitants) et le porteur du projet (le Directeur de projet de la maîtrise d'ouvrage) produisant des modifications successives du tracé (ou variantes). Ces variantes ont été à l'origine de réflexions menées par les

membres du groupe de travail. De nombreuses questions, relatives aux déplacements, à la circulation, à l'insertion ou bien encore aux aménagements, ont été soulevées par les habitants. Pour nourrir la réflexion et le débat, un travail important, notamment en termes d'études, a été réalisé par le maître d'œuvre afin d'apporter des éclaircissements, des réponses aux interrogations émanant des habitants. En effet, différentes études mettant en évidence plusieurs variantes de tracé, commanditées par le maître d'ouvrage aux concepteurs, ont permis d'alimenter les discussions. Au terme de ces négociations, un compromis a émergé en direction d'une variante qui semble recueillir le plus d'avis favorable auprès des participants au groupe de travail.

### 2.3.2. Proposition d'une grille d'évaluation des décisions concertées prises au sein du dispositif groupe de travail

Le caractère « concerté » du processus de décision à l'œuvre dans le dispositif groupe de travail peut être estimé à partir de six critères proposés par Mermet (2005b) permettant d'apprécier le degré de « forçage » d'une décision<sup>40</sup>.

Tableau 2. Grille d'évaluation du caractère « concerté » des décisions du groupe de travail

Critères	Forçage nul
Passage à l'acte	Le porteur de projet – dans notre cas, le Directeur de projet de la maîtrise d'ouvrage – a mis en place le dispositif groupe de travail comme un support d'aide à la décision. En effet, aucun passage à l'acte dans le sens de prise de décisions (délibérations) n'a été réalisé avant la fin de la concertation. A ce titre, il est précisé dans le document de synthèse que la création du groupe de travail va permettre la définition du tracé dans ou autour du quartier, décision indispensable à l'adoption des études d'avant-projet par les élus du SIT.
Débat public	Ce critère pose la question du caractère dialogique du dispositif de concertation. Nous avons souligné par ailleurs le degré de dialogisme de l'outil groupe de travail apprécié notamment à partir de différents critères empruntés à Callon, Lascoumes et Barthe (cf. Thomassian, 2004).
Lisibilité des portages et des oppositions	Les oppositions et/ou les propositions (initiatives) émises par les habitants sont non seulement identifiées mais surtout font l'objet de débats (alimentés par des études complémentaires réalisées par le maître d'œuvre).
Lisibilité des intérêts en jeu	La présentation des intérêts en jeu par le porteur du projet dans un souci de transparence permet à chacun des protagonistes d'argumenter et de mener les négociations dans un climat de confiance dans le sens où le porteur du projet n'essaye pas de « cacher » ou de « minimiser » certains préjudices que pourraient occasionner tel choix de tracé.
Qualité des études qui fondent le projet (profondeur de l'offre)	Lors des réflexions et des échanges menés au sein du groupe de travail, des considérations aussi bien technique, économique, sécuritaire, environnementale et sociale ont été abordées. Ainsi, l'amélioration du contenu du projet s'est faite en essayant de tenir compte de toutes ces dimensions.
Présence et portée des alternatives au projet (largeur de l'offre)	La réalisation d'études permettant de proposer aux habitants différentes variantes de tracé participe à l'élargissement de l'offre du porteur du projet.

Source : d'après Mermet (2005b, p. 74)

<sup>40</sup> L'appréciation du « forçage » d'une décision peut reposer sur l'étude de critères qui permettent d'identifier si l'on est en présence d'un « forçage nul à modéré » ou dans le cas contraire d'un « forçage intense ».

Ainsi, le dispositif « groupe de travail » est un outil de gestion pour piloter la concertation, c'est-à-dire un dispositif formalisé permettant l'action organisée (David, 1998). Il est davantage orienté vers l'exploration (Moison, 1997) car il autorise la recherche de nouvelles solutions telles que les études de variantes de tracé. Il s'inscrit dans un processus d'ingénierie simultanée dans le sens où l'espace de conception est élargi à d'autres acteurs tels que les futurs usagers. Ces derniers sont amenés, dès le départ, à émettre leurs avis, à formuler leurs interrogations sur la conception d'un « morceau » de tracé du futur réseau de tramway. La participation des riverains au groupe de travail a concouru à l'exploration par les concepteurs de nouvelles solutions de tracé, et permis *in fine* d'améliorer le projet. Le groupe de travail est également un outil de dialogue encourageant le débat, un support commun de communication (Benghozi, 1995) qui a permis à des acteurs appartenant à différents cercles (citoyens, élus, techniciens, concepteurs) de concevoir collectivement un « morceau » du tracé du réseau de tramway. Il a ainsi autorisé une coopération étroite entre « recherche confinée et recherche de plein air » pour reprendre la terminologie des auteurs de l'Essai sur la démocratie technique (Callon, Lascoumes et Barthes, 2001), c'est-à-dire entre des spécialistes et des profanes. Ce dispositif met également en évidence la construction collective et progressive de la légitimité du projet. A ce titre, Bourdin (2001) précise que les élus ne sont plus les seuls détenteurs de la légitimité, une autre logique doit être engagée où la « *légitimité politique et sociale est le résultat d'une construction à laquelle de nombreux acteurs peuvent participer* (concepteurs, fonctionnaires, citoyens, responsables politiques) (...) (où) *le rôle du politique est bien moins de « porter » que d'organiser le processus* » (p. 241). Dans la même veine, le groupe de travail se révèle être un outil pertinent en matière d'aide à la décision pour les décideurs publics et réducteur d'incertitudes (notamment le risque d'inacceptabilité sociale). En effet, au-delà du fait qu'il s'insère dans une approche dialogique de la concertation, cet outil a permis de prévenir et de résoudre les différends, voire les conflits qui auraient pu éclater lors des procédures légales de concertation (rallongement/stabilisation du réseau d'acteurs et dans le même temps consolidation du projet). Il a permis à ce que la concertation préalable et l'enquête publique se déroulent dans un climat plus serein et moins contestataire faisant ainsi peser peu d'incertitudes quant aux conclusions des commissaires enquêteurs sur l'utilité publique du projet. En témoigne l'avis favorable sans réserve émis par la Commission d'enquête, ce qui n'était encore jamais arrivé pour un projet de ce type. Le député-maire a su tirer parti de cet avis en soulignant qu'il était « *la récompense d'un effort d'information, d'écoute, et d'échanges, mise en œuvre autour du projet depuis 1998* ». Grâce au dispositif « groupe de travail », l'élu a consolidé la légitimité de sa décision sur la nécessité de réaliser un tramway dans l'agglomération.

## CONCLUSION

Les négociations à l'œuvre dans les projets urbains sont encore assez mal connues. Pourtant, leur étude permet d'éclairer les processus décisionnels et en particulier le caractère plus ou moins concerté des décisions. Comme nous l'avons vu, une approche sociologique des négociations, et plus précisément une lecture en termes de traduction, semble être un cadre fécond. En effet, appréhender

les négociations en tant que réseaux d'actants permet de retracer les associations (Latour, 2006) et donc de rendre compte de l'élaboration collective des projets urbains. Notamment eu égard à la complexité des projets urbains qui résulte, entre autres, du nombre important et croissant d'acteurs, dont la « société civile », porteuse pour les acteurs traditionnels de l'urbain de fortes incertitudes liées au fait qu'elle recouvre une pluralité d'acteurs mal définis – méconnaissance de leurs identités et de leurs stratégies – et insaisissables (Toussaint & al., 2004) qui peuvent, à tout moment, intervenir dans le processus ou au contraire s'en extraire. L'irruption de la société civile dans les projets urbains contribue à l'évolution des processus de conception et des modalités de l'action publique dans la mesure où l'on assiste à la mise en place systématique de démarche de concertation visant à faire émerger des décisions partagées et négociées. Il en résulte une démarche de conception participative centrée « utilisateurs » qui permet au projet de s'élaborer dans une bonne acceptation sociale selon les performances attendues en prenant en compte ses conditions d'usage (Terrin, 2005). A ce titre, nous avons essayé de mettre en évidence à travers deux cas polaires les liens d'influence qui s'exercent entre le dispositif de concertation mis en place, les rôles tenus par les destinataires et les destinataires du projet d'une part, et le risque d'inacceptabilité sociale, d'autre part. En effet, dans le premier cas, les destinataires du projet relégués au statut de simple figurant manifestent leur désapprobation de différentes manières (pétitions, contentieux, création d'association de riverains) lors de la procédure légale de concertation provoquant ainsi une situation de blocage dans la mesure où le tracé initialement arrêté par délibération par la collectivité est remis en cause. A l'opposé, dans le deuxième cas présenté, le dispositif de concertation témoigne de l'enrôlement et de la mobilisation<sup>41</sup> des citoyens d'un quartier à l'élaboration du tracé de l'infrastructure de transport. A travers ce dispositif, nous avons tenté de montrer que la participation des citoyens n'est pas seulement souhaitable, mais qu'elle semble également être une source d'efficacité (Putnam, 2000) car elle peut contribuer à la fois à amender le projet urbain et à accroître sa faisabilité sociale. Ainsi, pour les acteurs traditionnels des projets urbains, pour qui la notion de « faisabilité » se bornait uniquement à des contraintes techniques, administratives et financières, doivent maintenant intégrer « *la faisabilité sociale au sens de l'acceptabilité du projet aux yeux des acteurs sociaux, dans une logique d'usage ou dans son bien-fondé au regard de l'intérêt collectif pour l'ensemble des citoyens (quant à l'utilisation des finances publiques par exemple)* » (Avitabile, 2005, p. 267).

---

<sup>41</sup> Au sens de la théorie de la traduction, ces termes renvoient d'une part, à l'affectation de rôle (l'enrôlement) et d'autre part, à la forme d'implication dans l'action (la mobilisation). La place et le rôle affectés aux destinataires semblent déterminer les formes de négociation (pseudo-négociation *vs* négociation médiée). En effet, l'instauration de dispositifs de concertation ne présage en rien du rôle que les destinataires voudront bien concéder aux destinataires. Ainsi, les destinataires peuvent voir leur rôle relégué à celui de figuration ce qui peut conduire au phénomène dit « de retour à la case départ ». Dans le cas contraire, les destinataires endossent le statut de « co-concepteur » dans la mesure où ils pourvoient des informations sur « l'usage » et donnent leurs points de vue sur le futur dispositif ainsi que sur les choix de conception faits par les concepteurs (Darses, 2004).

## BIBLIOGRAPHIE

- Akrich M., Callon M., Latour B.**, 1988, « A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Annales des Mines*, juin, pp. 4-17 ; Deuxième épisode : L'art de choisir les bons porte-parole », *Annales des Mines*, septembre, pp. 14-29.
- Allain S.**, 2004, « La négociation comme concept analytique central d'une théorie de la régulation sociale », *Négociations*, 2004/2, Automne, Bruxelles, Editions De Boeck Université, pp. 23-40.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F.**, 2005, (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Editions du Seuil.
- Arab N.**, 2001, « La coproduction des opérations urbaines : coopération et conception », *Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande*, *Espace et Sociétés*, n° 105-106, n° 2-3, Paris, L'Harmattan, pp. 57-81.
- Arab N.**, 2004, *L'activité de projet dans l'aménagement urbain. Processus d'élaboration et modes de pilotage. Le cas de la ligne B du tramway strasbourgeois et d'odysseum à Montpellier*, Thèse de doctorat, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Aménagement et urbanisme, décembre.
- Arnstein S.R.**, 1969, « A Ladder of Citizen Participation », *The Journal of the American Institute of Planners*, n° 35, July, pp. 216-224.
- Avenier M.J.**, 2000, « Intermédiation et catalyse : susciter des comportements inhabituels au sein d'une organisation », in Lorino P., (coord.), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- Avitabile A.**, 2004, « Le projet urbain : une culture du territoire et de l'action urbaine » in Chalas Y (ss. Dir.), *L'imaginaire aménageur en mutation. Cadres et référents nouveaux de la pensée et de l'action urbanistiques. Contribution au débat*, Paris, L'Harmattan, pp. 27-58.
- Barbier R., Waechter M., Sbaï M., Henry P.**, 2000, *Enquête sur le phénomène NIMBY*, Strasbourg, CEMAGREF-ENGEES, Laboratoire Gestion des Services publics.
- Benaïssa A.**, 1998, « Reconfigurer l'ingénierie urbanistique », in Haumont N., (ss. Dir.), *L'urbain dans tous ses états, vivre et dire la ville*, Paris, Editions L'Harmattan, pp. 31-50.
- Benaïssa A., Pousin F.**, 1999, « Figuration et négociation dans le projet urbain », *Les Cahiers de la Recherche Architecturale et Urbaine*, Métiers, Editions du Patrimoine, Diff. Edit, novembre, n° 2/3, pp. 119-134.
- Billé R., Mermet L.**, 2003, (ss. Dir.), *Concertation, décision et environnement. Regards croisés*, volume 1, Paris, La Documentation Française.
- Billé R., Mermet L.**, 2003, (ss. Dir.), *Concertation, décision et environnement. Regards croisés*, volume 2, Paris, La Documentation Française.
- Bonafé-Schmitt J.P. et al.**, 2002, (1999), *Les médiations, La médiation*, Ramonville Saint-Agne, Editions érès
- Bourdin A.**, 1998, « Le gouvernement des villes institue autant qu'il coordonne ou les limites des théories de la gouvernance », in May N., *La ville éclatée*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, pp. 314-330.
- Bourdin A., Arab N., Jista B.**, 2003, « Les expertises dans la phase amont des projets urbains », in Prost R., (ss. Dir.), *Projets architecturaux et urbains. Mutation des savoirs dans la phase amont*, Paris, PUCA, juin, recherche n° 143, pp. 137-152.
- Bourque R., Thuderoz C.**, 2002, *Sociologie de la négociation*, Paris, La Découverte.
- Bratosin S.**, 2001, *La concertation : forme symbolique de l'action collective*, Paris, L'Harmattan.
- Bréchet J-P., Desreumaux A.**, 2005, « Le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies Pratiques*, n° 10, pp. 123-136.
- Callon M., Law J.**, 1997, « L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques », in Reynaud B., (dir.), *Les limites de la rationalité, t. 2, les figures du collectif*, Colloque de Cerisy, Paris, Editions La Découverte, pp. 99-118.
- Callon M.**, 1986, « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des Coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuc », *L'Année Sociologique, numéro spécial La Sociologie des Sciences et Techniques*, vol. 36, pp. 169-208.
- Callon M.**, 1996, « Le travail de la conception en architecture », *Les Cahiers de la recherche architecturale*, n° 37, pp. 25-35.
- Callon M.**, 1997, « Concevoir : modèle hiérarchique et modèle négocié », in Bonnet M., (dir.), *L'élaboration des grands projets architecturaux et urbains en Europe*, volume 1, les acteurs du projet architectural et urbain, Paris, PUCA, pp. 169-174.

- Callon M.**, 2000, L'évolution du rapport de l'homme à la connaissance. Pour de nouvelles approches de la science, de l'innovation et du marché. Le rôle des réseaux socio-techniques, *Conférence CIRVL*.
- Callon M.**, 2001, « Synthèse et évaluation des enseignements du programme de recherche », in Bonnet M., Claude V., Rubinstein M., (ss. Dir.) *La commande ... de l'architecture à la ville*, Tome 2, Paris, PUCA, pp. 55-72.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y.**, 2001, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Editions du Seuil.
- Chadoin O.**, 2001a, « De la décision à sa traduction : fidélité, re-création et bricolage intellectuel », *Espace et Sociétés*, vol. 105/106, pp. 83-99.
- Chadoin O.**, 2001b, « La confiance comme conséquence. Les conditions de la coordination architecturale et urbaine », *Cahiers du Ramau n° 2, Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception*, Paris, Editions La Vilette, pp. 118-133.
- Chalas Y.**, 2004, (ss. Dir.), *L'imaginaire aménageur en mutation. Cadres et référents nouveaux de la pensée et de l'action urbanistiques. Contribution au débat*, Paris, L'Harmattan.
- Conein B., Dodier N., Thévenot L.**, (dir.), 1993, *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*, Collection Raisons pratiques, n° 4, Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Corcuff P.**, 1995, *Les nouvelles sociologies*, Paris, Editions Nathan.
- Crozier M.**, 1994, « La négociation et la règle du point de vue du sociologue de l'organisation », in *Variations autour de la régulation sociale. Hommage à Jean-Daniel Reynaud*, Paris, Presses de l'Ecole Normale Supérieure, pp. 65-69.
- Darses F.**, 2004, *Processus psychologiques de résolution collective des problèmes de conception : contribution de la psychologie ergonomique*, Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paris V – René Descartes, 16 décembre.
- De Carlo L.**, 2003, « Dispositifs de médiation et facilitation : un regard en termes de dynamiques de groupes », *Première Biennale Internationale de la Négociation*, Négocia, Paris, 11-12 décembre.
- Dodier N.**, 2000, « La négociation à l'œuvre dans le fonctionnement des réseaux sociotechniques », in Thuderoz C., Giraud-Héraud A, (coord. par), *La négociation sociale*, Paris, CNRS Editions, pp. 253-264.
- Dupont C.**, 1994, (4<sup>e</sup> édition), *La négociation. Conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz.
- Dupont C.**, 2003, « Le risque dans la négociation », *Cahier de recherche*, Laboratoire d'Etudes Appliquées et de Recherche sur la Négociation, n° 03-03, 37 p.
- Evette T.**, 2005, « Quelques perspectives sur la conduite des projets d'aménagement », in Bonnet M., (ss. Dir.), *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendances d'évolution*, Paris, La Documentation française.
- Faure G.O., Mermet L., Touzard H., Dupont C.**, 2000, *La négociation. Situations – Problématique - Applications*, Paris, Editions Dunod.
- Fourniau J-M.**, 2003, « Aide à la décision, démocratisation de la vie publique ou nouvelle scène d'action collective ? Les regards de la recherche sur le débat public », in Billé R., Mermet L., (ss. Dir.), *Concertation, décision et environnement. Regards croisés*, volume 2, Paris, La Documentation Française, pp. 39-62.
- Friedberg E.**, 1997, (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Editions du Seuil.
- Friedberg E.**, 2003, « L'homo economicus n'est pas stratégique. Variations autour d'une variation », in Terressac de G., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, pp. 257-268.
- Gaudin J-P., Novarina G.**, 1997, *Politiques publiques et négociation. Multipolarités, flexibilités, hiérarchies*, Paris, CNRS Editions.
- Godier P.**, 2000, « Le tramway de Bordeaux : une coopération concurrentielle », *Analyse stratégique : l'interprofessionnalité*, Contrat d'Etudes Prospectives, Grain Mandataire, octobre, pp. 6-32.
- Godier P.**, 2001a, « Coordination et coopération dans les grands projets urbains et architecturaux en France et en Espagne », *Cahiers du Ramau n° 2, Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception*, Paris, Editions La Vilette, pp. 64-74.

- Godier P.**, 2001b, « Les nouvelles logiques d'action de la maîtrise d'ouvrage : le cas du projet urbain de Bordeaux », in Bonnet M., Claude V., Rubinstein M., (ss. Dir.) *La commande ... de l'architecture à la ville*, Tome 1, Paris, PUCA, pp. 77-88.
- Godier P., Tapie G.**, 1997, « Projets urbains, acteurs et processus : tendances européennes », in Bonnet M., (dir.), *L'élaboration des grands projets architecturaux et urbains en Europe*, volume 1, les acteurs du projet architectural et urbain, Paris, PUCA.
- Grosjean M., Mondada L.**, 2004, (ss. Dir.), *La négociation au travail*, Lyon, PUL
- Hall L.**, 2006, « La négociation médiée et le conflit quotidien », *Négociations*, n° 2, automne, pp. 41-49.
- Hamel P.**, 1997 « Démocratie locale et gouvernementalité : portée et limites des innovations institutionnelles en matière de débat public », in Gariépy M., Marié M., 1997, *Ces réseaux qui nous gouvernent ?*, Paris, L'Harmattan, pp.404-423.
- Heurgon E., Landrieu J.**, (coord.), 2000, *Prospective pour une gouvernance démocratique*, Colloque de Cerisy, Editions de l'aube.
- Ingallina P.**, 2003, (2001), *Le projet urbain*, Paris PUF, Que sais-je ?.
- Joseph I.**, 2004, *Météor. Les métamorphoses du métro*, Paris, Economica.
- Jouve B.**, 2003, « Le double défi des politiques de déplacements urbains : innover dans la forme et sur le fond », in Jouve B., (ss. Dir.), *Les politiques de déplacements urbains en Europe. L'innovation en question dans cinq villes européennes*, Paris, L'Harmattan, pp. 11-45.
- Kerbrat-Orecchioni C.**, 2004, « Analyse des conversations et négociations conversationnelles », in Grosjean M., Mondada L., (ss. Dir.), *La négociation au travail*, Lyon, PUL, pp. 18-41.
- Kremenyuk V.**, 2005, « Negotiation Paradigm : Three in One », in Faure G-O., *La Négociation : regards sur sa diversité*, Première Biennale Internationale de la Négociation, Paris, 11 et 12 décembre 2003, Paris, Editions Publibook, pp. 33-44.
- Lamarzelle D.**, 2001, *Stratégie et démocratie territoriales*, Montreuil, Editions du Papyrus.
- Latour B.**, 1992, *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- Latour B.**, 2006, *Changer de société. Refaire de la sociologie*, Paris, Editions La Découverte.
- Linossier R., Jaton V.**, 2004, « Les récitants du projet urbain : territoires et temporalités », in Zepf M., (ss. Dir.), *Concerter, gouverner et concevoir les espaces publics urbains*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, pp. 19-30.
- Masbouni A.**, 2002, (ss. Dir.), *Projets urbains en France*, Paris, Editions du Moniteur.
- Mer S., Tichkiewitch S., Jeantet A.**, 1995, « Les Objets Intermédiaires de la conception : Modélisation et Communication », in Caelen J., Zreik K., (ss. Dir.), *Le Communicationnel pour Concevoir*, Paris, Europa Productions, pp. 21-41.
- Mermet L.**, 2000, « Place et conduite de la négociation dans les processus de décision complexes : l'exemple d'un conflit d'environnement », in Faure G.O., Mermet L., Touzard H., Dupont C., *La négociation. Situations – Problématique - Applications*, Paris, Editions Dunod, pp. 139-172.
- Mermet L.**, 2005a, « Et si les « gagnants-gagnants avaient « gagné-perdu » ? Pour une comptabilité analytique des enjeux de la négociation », *Négociations*, 2005/1, Printemps, Bruxelles, Editions De Boeck Université, pp. 11-26.
- Mermet L.**, 2005b, (ss. Dir.), *Concertations orchestrées ou négociations décisives ?*, tome 1 : moments et modes de recherche sur les projets d'infrastructure qui mettent en jeu l'environnement et les ressources naturelles, ENGREF, juin, 221 pages.
- Midler C.**, 1996, « Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception », in De Terssac G., Friedberg E., (dir.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Editions, pp. 64-85.
- Moisdon J-C.**, 1997, (ss. Dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan.
- Novarina G.**, 2000, « Conduite et négociation du projet d'urbanisme », in Söderström O., Cogato Lanza E., Lawrence R.J., Barbey G., (ss. Dir.), *L'usage du projet*, Editions Payot Lausanne, pp. 51-64.
- Novarina G.**, 2003, (ss. Dir.), *Plan et Projet. L'urbanisme en France et en Italie*, Paris, Anthropos, collection Villes.
- Peyretti G., Prost T.**, (dir.), 2000, *Une décennie de génie urbain*, Paris, Collections du Certu.
- Pinson G.**, 1999, « Projets urbains et construction des agglomérations. Echelles fonctionnelles et politiques », *Les annales de la recherche urbaine*, n° 82, mars, pp. 130-139.

- Prost R.**, 2005, « Nouvelles dynamiques entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre », in Terrin J-J., (ss. Dir.), *Maîtres d'ouvrage, maître d'œuvre et entreprises. De nouveaux enjeux pour les pratiques de projets*, Paris, Editions Eyrolles, pp. 33-47.
- Putnam R.D.**, 2000, *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster.
- Reynaud J-D.**, 1997, *Les Règles du jeu*, Paris, Armand Colin.
- Reynaud J-D.**, 2003, « Réflexion : La négociation, l'accord, le dispositif », in Terssac de G., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, pp. 179-190.
- Reynaud J-D.**, 2005, « Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles », *Négociations*, 2005/2, Automne, Bruxelles, Editions De Boeck Université, pp. 141-159.
- Rojot J.**, 1994, *La négociation*, Paris, Editions Vuibert.
- Söderström O.**, 2000, « Traduire l'usage », in Söderström O., Cogato Lanza E., Lawrence R.J., Barbey G., (ss. Dir.), *L'usage du projet*, Editions Payot Lausanne, pp. 5-13.
- Stimec A.**, 2005, *La négociation*, Paris, Dunod.
- Strauss A.**, 1978, *Negotiations : Varieties, Processes, Contexts, and Social Order*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Terrin J-J.**, 2005, (ss. Dir.), *Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre et entreprises. De nouveaux enjeux pour les pratiques de projet*, Paris, Editions Eyrolles.
- Thomassian M.**, 2004, « La concertation du public au niveau local : du monologique au dialogique. Le cas des projets de transport », *Management International*, vol. 9, n°1, novembre, pp. 99-116.
- Thuderoz C.**, 2003, (2000), *Négociations. Essai de sociologie du lien social*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Thuderoz C.**, 2004, « Une "Guerre des dieux" .... négociée ? », *Revue Négociations*, vol. 1, mai, pp. 79-90.
- Thuderoz C.**, 2005, « Négocier les 35 heures en France », in Faure G.O., (ss. Dir.), *La négociation : regards sur sa diversité*, Première Biennale Internationale de la Négociation, Paris, Editions Publibook, pp. 219-234.
- Thuderoz C., Giraud-Héraud A.**, 2000, (coord. par), *La négociation sociale*, Paris, CNRS Editions.
- Tomas F.**, 1998, « Vers une nouvelle culture de l'aménagement des villes », in Toussaint J-Y., Zimmermann M., *Projet urbain : ménager les gens, aménager la ville*, Sprimont (Belgique), Pierre Mardaga éditeur, pp. 15-34.
- Toussaint J-Y., Vareilles S., Zimmermann M.**, 2004, « Le projet urbain : espaces publics et pratiques de concertation. L'exemple de Lyon », in Zepf M., (ss. Dir.), *Concertier, gouverner et concevoir les espaces publics urbains*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, pp. 123-134.
- Toussaint J-Y., Zimmermann M.**, 1998, *Projet urbain : ménager les gens, aménager la ville*, Liège, Mardaga.
- Touzard H.**, 1977, *La médiation et la résolution des conflits*, Paris, PUF.
- Worms J-P., Grémion P.**, 1968, « la concertation régionale : innovation ou tradition », in *Aménagement du territoire et développement régional*, Institut d'Etudes Politiques, Grenoble, t. 2, pp. 35-57.
- Yin R.K.**, 1994, (2<sup>nd</sup> Ed.), *Case Study Research. Design & Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Zartman W.**, 1977, *The Negotiation Process. Theories and applications*, London, Sage Publications.
- Zepf M.**, 2004, (ss. Dir.), *Concertier, gouverner et concevoir les espaces publics urbains*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Zetlaoui-Léger J.**, 2005, « L'implication des habitants dans des micro-projets urbains : enjeux politiques et propositions pratiques », *Les Cahiers de La Cambre (Cahiers de l'Institut supérieur d'Architecture de la Communauté française)*, Bruxelles, n° 3, mars, 9 p.