



HAL
open science

Le projet négocié dans un contexte de développement durable : méthodes et outils participatifs

Burcu Ozdirlik, Jean-Jacques Terrin

► To cite this version:

Burcu Ozdirlik, Jean-Jacques Terrin. Le projet négocié dans un contexte de développement durable : méthodes et outils participatifs. [Rapport de recherche] LéaV - Ecole nationale supérieure d'architecture de Versailles 2012. hal-01293478

HAL Id: hal-01293478

<https://hal.science/hal-01293478>

Submitted on 24 Mar 2016

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.



Institut CDC pour la recherche

Le projet négocié dans un contexte de développement durable : méthodes et outils participatifs

Novembre 2012

Burcu Ozdirlik

Jean-Jacques Terrin

LéaV, équipe ICADD



Résumé :

La présente étude se propose d'observer les méthodes et les outils participatifs qui sont mobilisés en urbanisme et dans certains milieux industriels et culturels pour mettre l'usage au centre des processus de conception. L'objectif de ce travail est de constituer un cadre de réflexion alternatif qui permette d'analyser les conditions de transfert de ces méthodes et de ces outils au domaine de l'urbanisme.

Cette recherche prend en compte les contraintes et les exigences d'un environnement multi-acteurs dont le fonctionnement dépend de la qualité de la collaboration entre ces différents acteurs. Elle en tire des enseignements sur les conditions d'évolution des pratiques architecturales et urbaines actuelles vers des dispositifs participatifs innovants.

Sommaire

Introduction : le projet négocié, contexte de l'étude, problématique et méthodologie	5
1. Contexte de l'étude	5
2. Problématique de l'étude	8
3. Hypothèses et méthodologie de travail	12
▪ Étude de trois milieux industriels	13
▪ Étude des pratiques de travail participatif dans le domaine de l'urbanisme.....	14
I. Processus participatifs en urbanisme : enjeux et problématiques.....	16
1. La participation, de la décision à l'action : acteurs et enjeux.....	16
▪ De la participation revendiquée à la participation octroyée	18
▪ Quels enjeux et quelles priorités ?.....	21
▪ Émergence des notions d'usager et de maîtrise d'usage	21
2. Nouvelles méthodes de co-conception en urbanisme	24
▪ Dispositifs traditionnellement utilisés par les professionnels de l'urbanisme.....	25
▪ Nouveaux outils de conception et de collaboration.....	27
▪ La circulation des modèles et des techniques issues d'autres milieux professionnels	28
II. Les pratiques de travail participatif dans le domaine d'urbanisme.....	30
1. Le projet Alma-Gare	32
▪ Contexte historique du projet : origines, acteurs, évolution	33
▪ Mise en place de « l'Atelier populaire d'urbanisme ».....	35
▪ Communiquer avec les élus et les techniciens : l'Aide technique aux habitants.....	38
▪ Émergence d'une nouvelle alliance entre les porteurs du projet et l'APU.....	41
▪ Mise en place d'un groupe de travail et d'une équipe opérationnelle pour le quartier.....	43
▪ Quelle ville a produit la participation ?	46
2. Le projet de l'Union.....	48
▪ Contexte historique du projet : origines, acteurs, évolution	48
▪ Organiser la gouvernance du projet : une architecture institutionnelle complexe.....	51
▪ Le Collectif de l'Union : faire la ville avec un acteur social	56
▪ L'association « Rase pas mon quartier » et l'agence « Construire » : comment travaille-t-on avec les habitants ?	62
▪ Quelle ville a produit la participation ?	69
III. Milieux industriels et méthodes de travail collaboratif	71
1. Produits de consommation et méthodes de marketing	72
▪ Quelle place pour les usagers ou les consommateurs ?	72
▪ Méthodes utilisées	74
▪ L'exemple de la cosmétique	79
2. les Industries culturelles.....	82
▪ Quelle place pour les usagers ou les consommateurs ?	83
▪ Méthodes utilisées	84
▪ L'exemple des musées.....	87

3. Les technologies de l'information et de la communication	90
▪ Quelle place pour les usagers ou les consommateurs ?	91
▪ Méthodes utilisées	92
▪ L'exemple de <i>Interliving Project</i>	99
4. Eléments de synthèse et de comparaison	102
IV. Mise en œuvre de dispositifs participatifs dans des processus multi-acteurs	107
1. Tous les acteurs concernés par le projet devraient y être représentés ou intégrés	107
▪ La participation des habitants au projet et la question de leur représentativité	108
▪ Le problème de la coexistence des habitants avec les associations	110
▪ La participation des acteurs économiques aux instances participatives	111
▪ La défection des participants	112
2. Les participants devraient avoir le même droit à la parole et devraient pouvoir dialoguer d'une manière ouverte et compréhensible	113
▪ La parole des usagers versus celle des porteurs du projet	114
▪ Le savoir d'usager face au savoir technique	115
▪ La question de la confiance	116
3. Tout sujet doit pouvoir être abordé.	117
▪ Le temps du projet et celui de la concertation	117
▪ La question de l'échelle	118
4. Tous les participants devraient disposer des moyens nécessaires pour participer	119
▪ La question du temps	120
▪ Les moyens financiers	120
▪ L'accès à l'information	121
▪ La question du langage	122
5. Les acteurs doivent se mettre d'accord sur un contrat qui définit les règles du jeu	124
▪ Finalités et attentes	124
▪ Le montage du projet	125
▪ Les méthodes de travail	126
Conclusion	129
Bibliographie	136

Introduction : le projet négocié, contexte de l'étude, problématique et méthodologie

1. Contexte de l'étude

L'urbanisme moderne a longtemps été caractérisé par « un projet de maîtrise de la société et de son avenir et par un processus de rationalisation fonctionnelle » (Ascher 2001-b, p.26). L'enjeu était de réaliser un projet d'ensemble à partir de la définition d'une ville souhaitée à long terme (Ascher 2001-a). L'acteur public a joué un rôle central dans ce processus, devant être « capable non seulement d'imposer des règles et de les faire respecter, mais également d'animer le changement de façon volontaire. » (Ascher 2001-a, p.94) Cette approche, qui est basée sur une vision déterministe de l'avenir (Arab 2002), a été remise en cause à partir des années 1980 avec la montée en puissance de phénomènes d'**incertitude**, d'une **crise de la gouvernabilité** et de l'émergence de différentes formes de **démocratie participative**.

L'**incertitude**, tout d'abord, émerge comme un phénomène qui influence de façon profonde les manières de penser la ville et la production urbaine, et qui remet en question les méthodes d'urbanisme traditionnellement basées sur la prévision et la planification. La succession des crises économiques, énergétiques et environnementales, la diversification accrue de la demande d'usage et des modes de vie, et l'impact grandissant des nouvelles technologies sont considérés aujourd'hui comme des facteurs d'évolution qui augmentent le caractère imprévisible des projets (Lacaze 1997). Les changements sont de plus en plus en rupture par rapport aux expériences acquises (Hazebroucq & Badot 1997, p.14), ce qui remet en cause la planification à partir de modèles fondés sur l'expérience passée et sur la prévision. « Le développement des sciences et des techniques n'apporte pas dans la connaissance plus de certitudes [contrairement à ce qu'on pourrait en attendre]. Dans le domaine de la santé et de l'environnement, notamment, l'avenir reste « opaque et menaçant », ce qui donne prise à de multiples controverses publiques qui accroissent la visibilité de ces incertitudes. » (Durand 2002, p.782)¹ Comment agir dans un monde incertain auquel les sciences n'apportent plus les réponses attendues ? Quel rôle peuvent jouer des « forums hybrides » pour réduire les situations d'indécision provoquées par cette incertitude (Callon et al. 2001) ? Comment gérer les risques liés à l'incertitude ?

¹ Ulrich Beck (1992) va plus loin dans son analyse du développement scientifique en expliquant que « *the consequences of scientific and industrial development are a set of risks and hazards, the likes of which we have never previously faced* ». (p.2)

Dans le domaine de la production urbaine, comment faire pour avoir une meilleure compréhension de l'évolution des savoirs et des savoir-faire ? Comment sortir du paradigme de la prévision et de la planification pour adopter une approche conceptuelle plus flexible et plus réflexive ?

Un deuxième ensemble de questions concerne la **gouvernabilité de villes**. « La production de la ville est effectuée par un ensemble d'acteurs dont l'interaction forme un système. » (Saez & al. 1997, p.24) Ce système a longtemps été traditionnellement contrôlé par les politiques volontaristes des acteurs publics qui ont conduit « le développement selon une conception globale et unitaire de l'intérêt général » (Healey 1995, p.216), une démarche qui a été progressivement remise en cause à partir des années 80 par la fin de l'Etat providence, l'adoption de politiques néolibérales et la décentralisation de l'Etat. Les gouvernements locaux, qui n'ont pas les moyens pour mener à bien les changements nécessaires se tournent vers d'autres acteurs urbains pour agir, qu'il s'agisse de professionnels de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, d'acteurs économiques, ou de simples citoyens. La constitution d'une culture de partenariat public privé ajoute selon Healey (2004) de la complexité à un système marqué par des pouvoirs multiples, fragmentés, instables et partagés. L'internationalisation et la financiarisation de la sphère de l'investissement immobilier contribuent à cette complexité autant que les directives récentes qui résultent des enjeux du développement durable (Baraud-Serfaty 2009). L'accroissement de la complexité institutionnelle, financière, technique et fonctionnelle des projets, et l'augmentation du nombre des acteurs qui sont concernés par la vie ultérieure des projets et de leurs cycles de vie modifient les systèmes de décision et d'action qui deviennent de plus en plus multiples et éclatés, voir « fragmentés jusqu'à l'incohérence » selon certaines auteurs (Arab 2001, p.59). Comment faciliter le passage vers des processus multi acteurs ? Comment prendre en compte les exigences et les attentes de différentes personnes impliquées dans le processus de projet ? Comment organiser le travail de conception dans ce contexte multi-acteurs ?

Le troisième phénomène qui accentue la complexité du contexte de production de la ville concerne la **démocratie participative** dont la montée en puissance date des années 1960 et 1970. (Gaudin 2010) Celle-ci est apparue comme un enjeu important à la suite des mouvements sociaux qui ont marqué les quartiers en difficulté à cette époque, notamment les émeutes noires des années 1960 qui ont ravagé les villes du Nord des Etats-Unis et les mouvements ouvriers qui ont lieu en France dans les années 1970. Elle s'est renforcée avec l'émergence des enjeux de développement durable et la nécessité d'intégrer les dimensions sociales, économiques et écologiques de l'usage des ressources pour assurer une qualité de vie aux générations présentes et futures ; mais aussi avec la multiplication des partenariats publics privés destinés à mieux faire collaborer le marché, l'Etat et les citoyens pour produire des biens publics. A ces phénomènes, il faut ajouter un scepticisme grandissant concernant

l'objectivité de la science face aux risques environnementaux.² Les limites de la démocratie représentative, tout comme celles de l'expertise technique et scientifique, ont dès lors été questionnées. L'opinion générale se développe pour penser que le monde contemporain est devenu trop complexe pour qu'on en confie l'analyse et qu'on délègue les décisions à un seul groupe d'acteurs. Les situations d'incertitude évoquées précédemment nécessitent « le recours à une expertise pluraliste incluant différentes catégories de profanes et qui ouvre une large confrontation de points de vue. » (Durand 2002, p.783)³ L'objectif de la démocratie participative est de mettre à la disposition des citoyens les moyens de débattre, d'exprimer leur avis et de participer à la prise de décision politique. Ceux-ci doivent en contrepartie partager le pouvoir politique, ainsi que les risques et les responsabilités correspondants, avec les autres acteurs de la société civile, notamment en ce qui concerne les controverses sociotechniques issues des découvertes technologiques et scientifiques. (Callon & al. 2001)⁴

Quelque soit la forme selon laquelle elle est pratiquée, consultation, concertation ou coproduction, la démocratie participative implique une « citoyenneté active et informée » (Dewey 2003) et la « formation d'un public actif, capable de déployer une capacité d'enquête et de rechercher lui-même une solution adaptée à ses problèmes ». ⁵ Restent de nombreuses interrogations concernant les objectifs, le niveau de participation, les méthodes et les bénéfices de ces processus qui jouent un rôle important dans l'éclatement du système d'action et de décision en vigueur jusqu'à présent et qui accentuent les difficultés de gouvernabilité des villes. Ces processus participatifs concernent également l'organisation des dispositifs de conception multi-acteurs. La démocratie participative renvoie aussi à la formulation de nouvelles questions. De quels citoyens parle-t-on ? Comment les intégrer dans les processus du projet ? Quand ? Avec quels objectifs ? Comment mobiliser les citoyens et éviter les problèmes d'essoufflement ?

² Day (1997) insiste sur l'existence d'une ambivalence chez les différents chercheurs concernant l'évolution des processus de planification urbaine vers des processus participatifs. Elle explique que cela résulte de « la tension qui existe entre les exigences d'une activité bureaucratique et rationnelle qui met l'accent sur l'expertise technique et l'impartialité et d'un système démocratique, social et politique ». (Day 1997, p.412) Nous reviendrons sur ce sujet plus tard dans le texte.

³ Un dernier élargissement de ce champ concerne l'intégration des adolescents et des enfants dans le processus de projet. Ceci est le cas par exemple dans le cadre de la concertation organisée par la ville de Paris pour la révision du plan local d'urbanisme à Paris entre 2001 et 2006. La ville a proposé des activités spécifiques en direction des scolaires, un dispositif qui a pour but « à la fois d'impliquer des citoyens qui n'ont pas le droit de vote et qui ont une perception de l'espace différente de celle des adultes ... et également tenter de toucher les parents de ces enfants ». (Busquet & al. non-date, p.27)

⁴ Malgré un consensus plutôt généralisé concernant les bienfaits de la démocratie participative et l'importance attribuée à la participation de citoyens dans les processus de décision, des nombreux chercheurs n'hésitent pas mettre l'accent sur les aspects négatifs de cette approche. La première critique concerne les ambiguïtés concernant l'articulation de la démocratie délibérative à la démocratie représentative et les problèmes que cette ambiguïté soulève concernant le niveau d'intégration de citoyens dans la décision finale. Cette tension est accompagnée par d'autres concernant la bureaucratie et la démocratie, ou bien le savoir technique et le savoir citoyen. Une autre critique concerne la question de représentation de la société civile et la mobilisation des couches sociales défavorisées dans ces processus. (Day 1997)

⁵ Pour désigner ce mouvement d'appropriation du pouvoir et la posture active qu'il confère, on parle d'«*empowerment* » ou de «*capacitation* ».

L'incertitude, la crise de gouvernabilité et la démocratie participative, ces trois paramètres de l'évolution des modes de production urbaine, imposent l'adoption de processus de conception plus flexibles et réactifs, plus complexes et variés, au sein desquels la négociation et la coordination constituent des éléments essentiels. (Ascher 2001-b) Ces processus doivent être fondés sur des « réalisations partielles qui ré-informent le projet et rendent possibles des démarches plus précautionneuses et plus durables, par des évaluations qui intègrent les feed-back et se traduisent éventuellement par la redéfinition d'éléments stratégiques. » (Ascher, 2001-a, p.80) Les règles qui les régissent ne sont plus exigencielles, c'est-à-dire relevant d'une exigence imposée par une discipline, une soumission, un ordre, une loi, mais performancielles, et donc attachées à des performances partagées entre usagers, techniciens et gestionnaires. La notion de performance, le plus souvent rattachée à une définition normative ou à une réponse technique, devient un élément de langage qui facilite la négociation en amont de la décision, le suivi de la conception, et l'évaluation en aval de la réalisation. L'activité de contrôle peut ainsi être remplacée de façon plus efficace par une forme négociée, informée et proactive (Healey & al. 1997, p.8) et le nouveau défi des gestionnaires de projet est d'organiser la convergence des logiques et des objectifs, souvent différents voire opposés, que portent les différents acteurs (Ascher, 2001-b, p.30). La prise en compte des exigences des usagers, actuels et futurs, le partage des risques et la co-responsabilisation entre différents acteurs du projet, y compris les habitants, la prise en compte du cycle de vie des projets, et la traduction de tous ces éléments sous forme de performances à la fois sensibles, intelligibles, fonctionnelles et mesurables, sont des enjeux qui relèvent de ce nouveau contexte d'action qui encadre les processus de conception (Terrin 2009).

2. Problématique de l'étude

Dans ce contexte complexe, le projet urbain émerge comme une modalité opérationnelle bien adaptée car il se présente comme « un cadre de négociation généralisée, qui encadre le processus d'aménagement » (Jolé 1999, p.214).⁶ Il représente une bonne définition spatio-temporelle des questions d'aménagement urbain, à une échelle qui correspond aux instruments de l'urbanisme opérationnel. Il constitue le cadre opérationnel d'un développement durable car il permet une

⁶ La négociation peut se définir comme une situation où des acteurs interdépendants cherchent par la discussion à mettre un terme à un différend, un conflit d'intérêt, ou même un conflit ouvert, en élaborant une solution acceptable par tous. (...) A la différence de la concertation, le conflit est à la source de la négociation et le pouvoir des acteurs fait partie intégrante des processus en jeu dans l'élaboration d'une solution. Les intérêts des uns et des autres sont très différents et ce sont ces différences qui créent le conflit... il y a place pour la compétition et la coopération. (...) En définitive, la négociation est une situation très spécifique et complexe, « ni la simple résolution d'un problème, ni une entreprise de persuasion, ni une pure situation de conflit, mais les trois à la fois » (Touzard 1977, p. 401).

relativement bonne intégration des acteurs en amont : concepteurs, politiques, représentants des communautés, etc. Il facilite la coordination entre les processus décisionnels et les approches techniques et sociales, offre une capacité d'intégration et d'évaluation des choix énergétiques. Il constitue par ailleurs un espace virtuel, et donc potentiel, où des actions futures peuvent être formulées, questionnées et testées. Il représente de ce fait un espace de négociation « où des acteurs interdépendants cherchent par la discussion à mettre un terme à un différend, un conflit d'intérêt, ou même un conflit ouvert, en élaborant une solution acceptable par tous » (Touzard 2006). Il peut ainsi devenir un espace de partage des savoirs et des savoir-faire, un espace de co-production et de co-responsabilité, et donc un espace de représentation commun et partagé par l'ensemble des parties prenantes impliquées dans sa conception et sa réalisation. Cet espace mobilise un grand nombre d'acteurs, leur permet de s'exprimer et de confronter leurs différents enjeux. Il doit pouvoir évoluer en fonction de ces confrontations et des compromis qu'elles suscitent. « Pour permettre ces interactions, le projet ne peut plus être la propriété d'un acteur, ou d'un groupe d'acteurs dominants, mais doit devenir un espace de co-conception, c'est-à-dire de partage et de communication, et donc de négociation, s'ouvrant à l'ensemble de ces intervenants. » (Terrin 2009)

Le contexte multi-acteurs qui caractérise la production de la ville aujourd'hui s'accompagne de l'émergence et de la montée en puissance de pratiques collaboratives qui peuvent être qualifiées de co-conception et de co-innovation. « La conception est une activité plus rationnelle, plus procédurale, plus répartie, tant dans l'espace que dans le temps, et donc plus partagée entre des acteurs et des expertises diversifiées » (Prost 1995, p. 29). Les processus de conception évoluent vers des formes collaboratives où le système d'action linéaire rythmé par les interventions ponctuelles et séquentielles des différents acteurs laisse la place à une organisation collective et participative, itinérante et transversale. (Amphoux 2002) Ce processus de co-conception entretient des liens étroits avec les savoirs existants, certains étant partagés, d'autres plus spécifiques (Le Masson & al. 2006). Le caractère participatif de la conception dépend alors de l'externalisation, de la mobilisation et de l'intégration de ces différents savoirs, y compris ceux des usagers, de la co-production de nouveaux savoirs et de la mise en place des processus d'apprentissage collectif. Les méthodologies et les dispositifs instrumentaux adoptés jouent un rôle déterminant pour faciliter l'articulation et l'intégration des savoirs des différents acteurs au sein de ces processus.

Ces contextes multi-acteurs constituent des environnements favorables à la co-innovation. Midler explique cette notion en observant comment, dans certains secteurs industriels (aéronautique, automobile, pharmacie), la conception s'ouvre à un grand nombre d'acteurs, souvent externalisés et porteurs d'une expertise innovante, et comment ceux-ci sont impliqués tout au long des processus du projet (Maniak & Midler, 2008). Cela a deux conséquences importantes, l'une sur le processus de projet, l'autre sur le produit final. L'intégration de ces acteurs induit l'hypothèse d'une évolution des

processus de conception vers des formes de collaboration qui favorisent la création de produits plus innovants.⁷ L'ouverture du champ de la conception à un grand nombre d'acteurs dans le domaine de l'urbanisme joue, de la même manière, un rôle important dans la transformation des processus de conception et agit sur le caractère innovant du produit final, une évolution qui est en ligne avec les enjeux relatifs à la compétitivité des villes à l'échelle mondiale. Pour les villes qui cherchent des moyens pour se distinguer les unes des autres, le projet urbain, dans sa version négociée, constitue en effet un dispositif où peuvent être mises en œuvre des innovations en matière d'architecture et d'urbanisme, des solutions souvent emblématiques, et donc largement diffusées, puis reprises et reproduites ailleurs dans le monde.

La complexification de la scène d'action et l'incorporation d'un grand nombre d'acteurs publics et privés dans les processus de projet ont obligé la maîtrise d'ouvrage à développer à partir des années 1980 des dispositifs juridiques et organisationnels qui favorisent la coopération entre ces acteurs. Le développement de technologies d'information et de communication a facilité la constitution et la gestion de plateformes collaboratives⁸ et de données numériques sources à partir desquelles l'ensemble des acteurs peuvent travailler. L'émergence d'outils comme les SIG et les maquettes numériques BIM - Building Information Model - permet aux acteurs d'un projet de collaborer d'une manière co-localisée, distribuée ou en réseau. Ces modes de collaboration peuvent prendre des formes différentes selon le contexte et les modes de partenariats sur lesquels ils se fondent : ils peuvent être réciproques, séquentiels, concurrentiels. Ils peuvent également s'inscrire dans des temporalités différentes, permanentes ou limitées à la durée d'un projet, continues ou *ad hoc*. D'autres méthodologies, comme l'ingénierie concurrente importée des pratiques de management de projet industriel, permettent de « concevoir de façon systématique, intégrée et simultanée les produits et les processus qui leur sont rattachés. Cette méthode conduit les développeurs à prendre en compte tous les éléments du cycle de vie du projet, de la conception à la mise en service par des usagers, en passant par la qualité, les coûts, la programmation et la satisfaction des besoins et requêtes des usagers » (Mahmoud-Jouni & Midler 1996). L'utilisation de ces différentes méthodes vise à encadrer les processus de projet en proposant des outils qui facilitent la collaboration entre les différents acteurs. Leur choix dépend du contexte de chaque projet et des exigences de la maîtrise d'ouvrage et leur application n'est donc pas institutionnalisée.

⁷ Arab (2011) explique que le caractère innovateur d'un processus ou d'un produit pourrait être évalué de plusieurs façons. Cela pourrait être interrogé à l'échelle d'un acteur particulier par exemple où un changement dans les pratiques habituelles de l'acteur pourrait être qualifié de l'innovant dans le trajet personnel ou institutionnel de ce même acteur. Cette même évaluation pourrait avoir lieu à une échelle différente où la comparaison porte cette fois-ci sur le changement en question et les pratiques habituelles comme elles sont exercées à celle d'une activité professionnelle ou économique par exemple. (à développer à partir de la littérature sur l'innovation et l'innovation sociale plus particulièrement !)

⁸ Une plateforme de travail collaboratif est qualifiée d'espace de travail virtuel (<http://fr.wikipedia.org>). Nous élargissons le contenu de cette définition pour inclure tout espace qui centralise les outils et les dispositifs liés à la conduite d'un projet et qui sert à organiser, faciliter et/ou améliorer la communication entre les individus dans le cadre du projet.

La mise en place de ces plateformes collaboratives facilite le travail en réseau des différents acteurs de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. Elle implique une organisation adaptée des acteurs et l'utilisation d'outils de collaboration spécifiques. Ceux-ci font l'objet de nombreuses recherches dans le domaine de l'urbanisme comme dans d'autres domaines.⁹ La question que se pose la présente étude est celle de l'intégration des habitants et des usagers dans ces processus. Les raisons en sont les suivantes. L'intégration des habitants aux processus de projet constitue actuellement un des enjeux incontournables des projets d'urbanisme, accentués par les obligations juridiques dictées par le code d'urbanisme de la plupart des pays européens. Depuis les années 1970, de nombreuses tentatives ont tenté d'intégrer les habitants aux processus de projet, soit qu'elles soient portées par la société civile - il s'agissait alors essentiellement de mouvements sociaux -, soit qu'elles le soient par des acteurs publics pour des raisons plus ou moins volontaristes. Ces tentatives, qui ont pris différentes formes selon les contextes et les problématiques traités, montrent que les dispositifs et les méthodologies mobilisés pour organiser ces processus sont loin de répondre aux exigences d'un environnement de travail participatif efficace.

Ces difficultés sont souvent liées aux choix méthodologiques et aux modes de communication des processus de projet. Elles ont donné lieu à plusieurs initiatives de la part d'institutions comme le PUCA et l'ANRU qui incitent les équipes de projet ainsi que les chercheurs à réfléchir sur ces questions. L'appel à projet « Projet négocié » organisé par PUCA en 2009 s'efforce notamment de comprendre « comment l'exigence de démocratie, de participation, la consultation des habitants, a-t-elle construit de nouvelles pratiques, permis une évolution de la culture du projet » (Chombart de Lauwe 2012). Il questionne le rapport des élus à la concertation, à la division du travail entre maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre et responsables politiques, ou au sein d'une agence, et le rôle de la technique dans ce processus. L'appel à contributions de l'ANRU de 2011 propose de « s'engager ensemble pour la qualité urbaine, architecturale et paysagère », et insiste sur la liaison entre la qualité urbaine, architecturale et paysagère et la mise en place d'une démarche partagée. « Produire ensemble de la qualité, c'est élaborer et mettre en œuvre, avec tous les acteurs concernés, un programme partagé, lien entre les objectifs stratégiques de départ et leur concrétisation par une mise en œuvre maîtrisée ».

La présente étude se situe dans la continuité de ces réflexions et questionne la mise en œuvre de processus participatifs dans le domaine de l'urbanisme, dans une perspective de co-conception et de co-innovation entre l'ensemble des acteurs d'un projet, y compris les usagers. Elle considère que l'utilisateur et l'usage représentent une thématique centrale pour tout projet, notamment dans le domaine de l'urbanisme. « Le développement de démarches négociées tend à favoriser une meilleure connaissance des pratiques des acteurs, voire une mobilisation des usages ordinaires dans la

⁹ Cf. les travaux du Centre de gestion et de management dirigé par Christophe Midler.

conception des projets. » (Söderström 2000, p.5) Cette position est renforcée par les enjeux de développement durable qui considèrent l'usage comme un des principaux moteurs des processus de conception.

Comment faire travailler ensemble des acteurs d'horizons différents dans un même processus participatif ? Comment intégrer les habitants, et plus généralement les usagers, dans ce processus ? Comment travailler sur les usages ? Quelle méthodologie de travail ?¹⁰ Comment ces choix dépendent-ils du contexte opérationnel, des objectifs, des ressources, des contraintes et de l'étape dans lequel se situe le projet ? De la même manière, qu'il s'agisse de consultation - qui concerne la transmission de l'information entre les acteurs publics et les citoyens -, de présence - où les citoyens ont accès aux processus de décision - ou d'influence - où les citoyens ont la possibilité d'influencer la décision -, une question importante qui se pose à nous est de savoir à quel point la qualité de la collaboration dépend de la manière dont le processus est organisé.

3. Hypothèses et méthodologie de travail

L'hypothèse que nous retenons est fondée sur la généralisation de méthodes et d'outils favorisant le travail participatif dans de nombreux milieux industriels et culturels. Les pratiques de l'urbanisme ont de tous temps été largement alimentées par la circulation d'idées, de projets innovants, et d'expériences nouvelles, le plus souvent à une échelle internationale. Des concepts comme « la ville jardin », « la ville fonctionnelle », « la ville globale », ou des projets urbains emblématiques comme ceux de Bilbao ou de Barcelone sont devenus des modèles qui se sont propagés au delà des frontières pour influencer les pratiques locales. De nouveaux processus réflexifs ont souvent contribué à la reformulation des modes d'action. La diffusion de modèles provenant de différents domaines politiques, économiques ou sociaux (*cross-dressing*) n'est pas un phénomène nouveau : le transfert du modèle de planification stratégique provenant des sciences de la gestion, ou celui du partenariat public privé du domaine de la finance sont, parmi d'autres, à l'origine d'importantes évolutions récentes en urbanisme. Cette étude propose de poursuivre cette tradition, et d'étudier les méthodes et les outils qui sont mobilisés dans différents domaines industriels et de vérifier leurs capacités d'adaptation dans le domaine de l'urbanisme.

¹⁰ Nous avons écarté de cette étude d'autres questions importantes comme les difficultés rencontrées lors la mobilisation des usagers, le rôle qu'ils jouent dans le processus de décision technique et politique, la légitimité de la démocratie participatif face à la démocratie représentative, qui influencent aussi le processus du projet et l'intégration des usagers dans le processus de projet, pour nous concentrer les méthodologies de travail collaboratif..

Cette hypothèse permettrait d'une part de comprendre à quel point l'adoption de ces méthodes pourrait représenter un facteur d'évolution et faciliter le renouvellement des pratiques de conception collaboratives ; elle permettrait d'autre part d'observer comment le développement de nouveaux moyens de communication et de représentation des projets urbains améliore la qualité de la collaboration au sein des projets urbains, notamment de ceux qui sont consacrés à la rénovation de quartiers existants. C'est pourquoi, cette étude porte sur des méthodes et des outils favorisant le travail participatif dans plusieurs milieux industriels et culturels. Le choix des domaines industriels étudiés a été fait en fonction du rôle central qu'y jouent l'utilisateur et la prise en considération des usages dans l'organisation et le déroulement de la conception.

Cette étude est structurée autour de deux axes prenant appui sur ces questionnements : elle analyse d'une part trois milieux industriels différents et leurs méthodologies de travail participatif, et observe de l'autre les pratiques collaboratives qui se développent actuellement dans le domaine d'urbanisme.

■ Étude de trois milieux industriels

Les trois milieux industriels que nous avons investigués sont les suivants : les industries de la grande consommation pour comprendre comment les attentes des consommateurs et leurs comportements sont étudiés à travers des groupes d'utilisateurs, les analyses de marché étant ensuite confrontées à des exigences techniques et commerciales, les industries culturelles pour comprendre comment les attentes, les comportements et les enjeux des spectateurs sont évalués dans le développement de projets culturels, et les technologies de l'information et de la communication pour comprendre comment l'utilisateur est intégré dans le processus de projet avec les autres experts, et comment il est mobilisé dans le processus de conception en tant qu'expert de l'usage. Dans ces trois champs professionnels, les méthodologies de travail participatif et les outils d'aide à la conception ont pris une place importante et occupent une place significative dans les débats actuels.¹¹ Ces milieux, en pleine recomposition – une évolution qui a en grande partie les mêmes causes que dans le domaine de l'urbanisme –, se tournent de plus en plus vers des processus participatifs, et sont à l'origine de méthodologies et de outils innovants. Nos recherches s'appuient sur un travail bibliographique concernant les travaux sur la conception partagée en milieu industriel et sur une série d'entretiens réalisés avec des experts de ces trois milieux professionnels afin de déterminer les spécificités des outils participatifs déployés et vérifier leurs capacités d'adaptabilité aux processus de conception architecturale et urbaine.

¹¹ Les industries automobile et aéronautique émergent comme des domaines qui suscitent de l'intérêt concernant les méthodes de travail collectif, surtout dans le domaine du management et de la gestion. C'est pourquoi nous avons prévu d'effectuer une recherche sur ces deux domaines quand nous avons entamé cette recherche. Une première étude bibliographique nous a permis de constater que les travaux réalisés dans ces milieux portent surtout sur la coopération inter-firmes et sur la gestion de projet. L'utilisateur ne trouve pas sa place dans cette interrogation, d'où la décision de ne pas se focaliser sur ce domaine d'action.

■ Étude des pratiques de travail participatif dans le domaine de l'urbanisme

Notre deuxième axe de travail a consisté à analyser les pratiques actuelles de collaboration dans le domaine d'urbanisme. Comment les différents acteurs communiquent-ils ? Quelles méthodes utilisent-ils pour faciliter les échanges et pour co-construire un projet ? Quelles difficultés rencontrent-ils dans la mise en place de ces méthodes ? Les opérations retenues pour mener à bien cette étude sont « le projet d'Alma-Gare » et « le projet de l'Union », toutes deux à Roubaix.

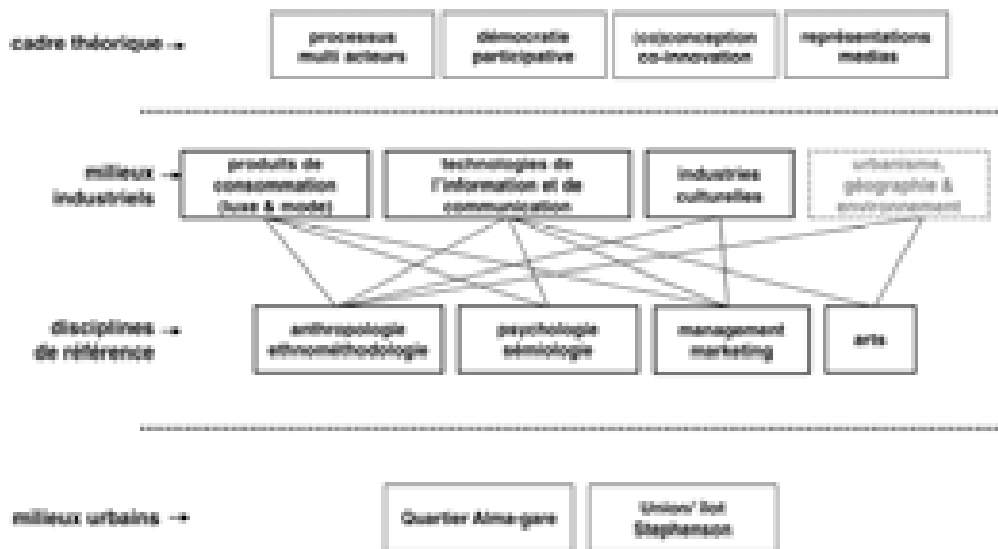
Alma-Gare est un des projets phares marqué par « le conflit qui a opposé pendant plus de dix ans (1966-1983) la municipalité de Roubaix et (...) un mouvement associatif à propos de la rénovation d'un quartier populaire (Hatzfeld 1986, p.374). La démarche participative mise en place est rythmée en trois phases successives : 1) une phase de contestation (1967) au cours de laquelle « les habitants du quartier se mobilisent contre un projet (...) de rénovation urbaine imposé par la Ville » ; 2) une phase de structuration du mouvement en « contre-pouvoir » (1973) pendant laquelle « les militants et les habitants créent l'Atelier Populaire d'Urbanisme (APU) (...) qui élabore un contre-projet basé sur la prise en compte des qualités spatiales aux courées du Nord » et 3) une phase de reconnaissance (1978) pour laquelle la mairie de Roubaix « retient dans ses grandes lignes le contre-projet de l'APU et accepte l'idée d'un schéma directeur d'aménagement du quartier, conçu en liaison étroite avec les habitants et leurs propres experts » (Mollet 1981).

Le projet de l'Union, actuellement en cours concerne la renouvellement des friches industrielles de 80 hectares qui se trouvent au cœur de la métropole lilloise et de l'euro-région franco-belge, à la croisée de trois villes : Roubaix, Tourcoing et Wattlelos. Un des enjeux majeurs du projet est de fédérer les différentes attentes et d'engager « une approche participative et une démarche d'animation » à l'échelle de l'Union (www.lunion.org). Il s'agit notamment de la constitution d'un comité de pilotage, d'un comité consultatif, de groupes de travail, de groupes de projet et d'assises de l'Union, des instances qui réunissent les différents acteurs du projet à des fins différentes. A l'échelle de l'îlot Stephenson, en cours de réalisation, il s'agit de la constitution et de la mobilisation de l'association « Rase pas mon quartier ». L'association d'architectes « Notre Atelier Commun » entreprend une démarche innovante de "co-production de logements" et travaille avec les (futurs) habitants pour la conception de leurs logements. La création de l'« Atelier électrique » (2009) et l'organisation de conversations publiques sont les dernières actions introduites pour renforcer l'implication des habitants et des usagers dans le processus du projet.

Ces deux opérations, qui se déroulent à une trentaine d'années d'écart, permettent d'étudier deux démarches participatives ainsi que les dispositifs mobilisés et leurs évolutions dans le temps. Les questions transversales qui ont guidé la recherche concernent les acteurs du projet et de la participation, les différentes instances participatives et leur fonctionnement, la gouvernance des

instances participatives, les conséquences et les impacts sur le projet et les problèmes rencontrés lors du travail avec les usagers actuels et futurs.

cadre d'analyse croisé



« Schéma méthodologique du déroulement de l'étude »

I. Processus participatifs en urbanisme : enjeux et problématiques

1. La participation, de la décision à l'action : acteurs et enjeux

La participation se définit comme un processus où des individus, des groupes et des organisations sont impliqués dans un projet (Wilcox 2003, p.50). Il s'agit « d'établir des coalitions entre acteurs très constitués (entreprises, collectivités territoriales, etc.) » et « de développer de longs processus de concertation et de consultation avec les usagers, les habitants, les citoyens » (Bourdin 1999, p.181). Constituer une typologie de la participation d'habitants dans le processus du projet est un enjeu partagé par de nombreux auteurs. Celle-ci dépend en grande partie du niveau d'implication des acteurs. Arnstein (1969) propose une échelle d'évaluation qui distingue trois niveaux différents : la non participation, la coopération symbolique et le pouvoir effectif des citoyens.¹² Blanc (1999) distingue deux types de participation : la participation à la décision et la participation à l'action. Il explique que seule la première adresse « la question essentielle du pouvoir des habitants sur ce qui transforme leur vie quotidienne » (Blanc 1999, p.329).

La classification que fait le Certu (2000) est proche de celle d'Arnstein, même si elle reste plus modeste sur le pouvoir que peuvent exercer les citoyens dans le processus de décision : elle se rapproche sur ce point de la participation à l'action définie par Blanc, plutôt que de la participation à la décision. Il s'agit pour le Certu de « mettre au courant », ce qui est de l'ordre de l'information et de la communication, de « demander l'avis », ce qui est de l'ordre de la consultation, ou de « construire avec », ce qui est de l'ordre de la concertation et de la participation. En aucun cas, il ne remet en cause le pouvoir de décision du maître d'ouvrage. Gaudin (2010), à son tour, fait la distinction entre trois formes de démocratie participative : la consultation qu'il qualifie d'« accès à l'information concernant un problème ou un projet public », la concertation qu'il décrit comme « un débat public organisé, où

¹² La non participation est de l'ordre de la manipulation et de la thérapie dont l'objectif est « d'éduquer les participants et de traiter leurs pathologies à l'origine des difficultés du territoire visé ». La coopération symbolique est de l'ordre de l'information avec un flux à sens unique, de la consultation où il y a aucune garantie que les opinions et les demandes des participants seront prises en compte et de la réassurance « qui consiste à autoriser ou même inviter des citoyens à donner des conseils et à faire des propositions mais en laissant ceux qui ont le pouvoir, seuls juges de la faisabilité ou de la légitimité des conseils en question ». Le pouvoir effectif des citoyens consiste en la formation d'un partenariat, « ce qui revient à une redistribution du pouvoir par une formule de négociation », la délégation de pouvoir, « où les citoyens occupent une position majoritaire ou dispose d'un droit de veto » et le contrôle citoyen, où « les tâches de conception, de planification et de direction du programme relèvent directement des citoyens ». (Donzelot & al. 2006, p.6-7)

puissent explicitement se confronter de multiples points de vue », et la coproduction qui correspond, selon lui, « à la volonté d'associer directement les citoyens aux prises de décision » (Gaudin 2010, p.43). Les implications d'une telle association directe ne sont néanmoins pas abordées par Gaudin et l'importance apportée à cette dimension reste floue dans son propos.

Comment qualifier une action de participation ? L'impact sur la décision finale est certes un élément important. Mais comment évaluer l'impact des processus sur cette décision finale, comment rendre compte de cette influence ? Ce dernier point est relativement facile à évaluer quand les habitants sont directement impliqués dans la décision en tant que partenaire légitime du maître d'ouvrage, un contexte relativement exceptionnel. On observe plus souvent une mise à disposition d'informations ou une simple consultation d'un groupe plus ou moins représentatif de la population. Dans les rares cas où on peut parler de réelle concertation, « le décideur garde toujours le pouvoir de décision mais propose d'écouter et ... de tenir compte des avis exprimés » (Certu 2000, p.8).¹³ Il n'est fait état d'aucune garantie que les opinions et les demandes des participants soient prises en compte dans la décision finale. Doit-on pour autant se contenter de qualifier les pratiques majoritairement existantes de « non participation » ou de « coopération symbolique » selon l'échelle proposée par Arnstein (1969) ? Nous pensons que la participation à la décision, tout comme son influence, peuvent prendre des formes différentes. Comme le souligne le Certu (2000), même les dispositifs basés sur le seul objectif d'informer les habitants - des processus qui désignent « une relation à sens unique entre une personne qui émet un message et une personne qui reçoit le message » - ont des conséquences car « donner de l'information c'est donner du pouvoir ... (et) la possibilité d'agir » (Certu 2000, p.11). Et de fait, les implications que peut avoir un débat public sur la représentation que se font les élus d'un territoire peuvent avoir un impact sur leur décision finale, même s'il ne s'agit pas de « participation directe » des habitants à la décision. La coproduction de connaissances sur un territoire donné et l'appropriation collective de ces connaissances ont aussi un impact direct sur l'implication des habitants dans les instances publiques et donc sur leur pouvoir d'action. La constitution de réseaux sociaux a un impact similaire sur la réactivité des habitants et leur pouvoir d'action. C'est pourquoi nous pensons que « la participation » sous toutes ses formes joue un rôle important dans la formulation de la décision finale et relève de l'implication dans la prise de décision.

¹³ Le Certu (2000) distingue entre deux approches différentes de la concertation. « D'une part celle plus répandue où la concertation consiste à confronter les propositions du maître d'ouvrage à la critique des acteurs intéressés par le projet ... d'autre part celle où la concertation est au cœur de l'élaboration du projet : le maître d'ouvrage, tout en gardant son pouvoir de décision, propose comme règle du jeu, de travailler à partir des propositions des personnes consultées. » Il ajoute que le terme sera utilisé « pour désigner des politiques d'élaboration de projet dans lesquelles un dialogue, sous une forme ou une autre, existe tout au long du processus d'élaboration ». (Certu 2000, p. 9-10)

■ De la participation revendiquée à la participation octroyée

L'intégration de l'usager, de l'habitant ou du citoyen dans un processus de projet n'est pas un phénomène nouveau et les premières tentatives ont eu lieu aux Etats-Unis, en Angleterre et en France à partir des années 1960. Une étude rapide sur l'évolution de cette activité jusqu'à nos jours montre que la notion, comme les modalités et les enjeux qui l'entourent, évoluent en fonction des transformations socio-économiques et culturelles.

En France, ce sont les revendications en matière d'urbanisme et de logement d'après-guerre qui ont pris de l'ampleur à partir des années 1960 au travers des « luttes urbaines », qui sont à l'origine des premiers dispositifs de participation.¹⁴ Ces mouvements sociaux mêlaient souvent des revendications locales d'ordre qualitatif (touchant au cadre de vie et à la qualité de vie), et des contestations plus globales (d'ordre économique ou idéologique) qui « se font essentiellement « *contre* » ou « *en réaction à* ». Ils associaient couches moyennes et populations défavorisées, et ces différentes expériences étaient « élaborées, encadrées par des spécialistes de l'aménagement urbain agissant dans un but militant. » Ce mouvement était soutenu par « des sciences sociales et plus spécifiquement par la sociologie urbaine », par des personnalités comme Paul-Henry Chombart de Lauwe, Raymond Ledrut et Henri Lefebvre (Busquet & al. non-daté, p.10), et par des mouvements politiques comme celui de situationnistes.¹⁵ On assistait donc à l'émergence d'un mouvement social (*grassroots movement*), dans la lignée de l'esprit '68', très critique de l'intervention publique et des projets de renouvellement urbain, qui a donné lieu aux premières instances mises en place pour intégrer les habitants dans le processus de projet en France.

Ces instances issues de mouvements sociaux ont reçu dès leur émergence des fonds et/ou des aides publics plus ou moins importants. Avec l'implication de plus en plus importante d'agents publics, de techniciens et d'élus dans ces processus, et la mise en place d'institutions, puis d'un cadre juridique, ces évolutions contribuèrent à la formalisation et à l'institutionnalisation de la participation. En France, ce mouvement s'est traduit, entre autres, par « la création en 1995 d'une Commission nationale du débat public (CNDP), destinée à favoriser et organiser les débats avec des représentants de la société civile », « la constitution d'une ingénierie de la participation, grâce à une multitude d'acteurs aux compétences diversifiées (experts, juristes, chercheurs, militants, etc.) qui se mettent au service de citoyens sans compétences », suivie de « l'élaboration de la loi Vaillant de 2002 (sur la

¹⁴ Ces mouvements bénéficient souvent de soutien de certains partis politiques comme le Parti communiste. (Busquet & al. non-daté)

¹⁵ Henri Lefebvre introduit, par exemple, la notion de la valeur d'usage et le droit à la ville et « revendique une approche totale et en profondeur de l'homme et de son cœur. Il s'insurge contre la superficialité, la prédominance des problèmes techniques et scientifiques, la fureur de mesure et de calcul, le fonctionnalisme et sa pensée opératoire, les prescriptions économiques, les normes, etc. » (Vogel 1999, p.60)

démocratie de proximité), qui induit la création de conseils de quartier dans les villes de plus de 80.000 habitants » (Wuhl 2010).

Un même type d'institutionnalisation avec l'intervention de plus en plus volontariste d'acteurs publics a pu être observé à la même époque en Europe du nord comme en Europe du sud. A Anvers par exemple, le ministère de la culture a soutenu en 1982 la création de comités de pilotage (*steering committees*) gérées par des bénévoles, constituant la première étape de l'institutionnalisation d'un mouvement social issu de la société civile, suivie par la mise en place d'instituts de développement communautaire (*Institutes for community development*), des structures professionnelles « orientées projet » (Christiaens & al. 2007). A Scampia, dans la banlieue de Naples, l'échec d'une plateforme informelle ad hoc intitulée *Forum*, à cause des problèmes rencontrés dans la coordination de l'équipe et malgré la volonté du gouvernement local d'associer la société civile au développement de politiques urbaines, a provoqué la prise en main par le conseil municipal (*district council*) de différents groupes actifs dans les quartiers. Le conseil municipal a déterminé une série de standards et de modèles organisationnels comme cadre d'action pour tout mouvement social, puis le gouvernement local a institutionnalisé la création d'un conseil des associations de Scampia (*Council of associations of Scampia*) (De Muro & al. 2007).

Dans d'autres cas, les acteurs publics incitent à la mise en place d'instances participatives. Aux Etats-Unis, l'administration de Carter a décidé à la fin des années 1970 de confier « la rénovation des ghettos à leurs habitants mêmes » dans un contexte marqué par le retrait de l'Etat fédéral et des promoteurs privés des quartiers populaires des centres villes submergés par des problèmes de pauvreté et dévastés sur le plan physique. Les coopérations de développement communautaire (CDC), une formule associative élaborée à la fin des années 1960, permettaient aux habitants de s'organiser et de se comporter comme des promoteurs professionnels pour la rénovation de leurs quartiers et le développement de nouvelles activités économiques. Les CDC disposaient « d'un droit de planning », bénéficiaient « des financements fournis par l'Etat fédéral et des fondations privées » et « embauchent une équipe exécutive composée, entre autre, d'urbanistes, ... de spécialistes financiers ... et d'organiseurs de la vie communautaire (*community builder, community organiser*) ». (Donzelot & al. 2006, p. 22) En Angleterre, au début des années 1980, la rénovation de centres villes est confiée à des promoteurs privés dans le cadre du programme « *Urban development corporations* ». Cette décision est suivie de la création de « *City Challenge* » et de « *Single Regeneration Budget* », deux programmes qui se montrent plus sensibles « à la création d'une forme de partenariat local en charge de diagnostiquer les problèmes et de déterminer une stratégie ». (Donzelot & al. 2006, p. 24)¹⁶

¹⁶ Donzelot et Epstein (2006) ont réalisé une étude de terrain qui démontre que la participation en France est un exercice plus incantatoire qu'effectif alors que dans les pays anglo-saxons, elle relève d'un impératif pragmatique ». Ils ajoutent que cela devrait être le résultat « des notions qui servent de référence à l'action

La revue de littérature sur la démocratie participative que nous avons effectuée montre que celle-ci prend des formes qui vont au delà d'une simple distinction entre « la participation revendiquée » et « la participation octroyée » de Blanc (1999). Nous constatons que la participation de citoyens dans des instances publiques se fait de plus en plus souvent à l'initiative des acteurs publics.¹⁷ Ce processus, que nous qualifions d'institutionnalisation des instances de participation, semble résulter d'une volonté d'encadrer et de contrôler les formes et les effets de la participation de citoyens. Il peut être considéré comme un effort de domestication de la part des acteurs publics face à l'intensification des mobilisations critiques à la fin des années 1980. Peut-on qualifier la participation octroyée de participation ? Blanc insiste sur le fait qu' « il n'existe pas de participation sans mobilisation et sans conflit. Le paradoxe est que la participation revendiquée, qui fait si peur aux dirigeants d'entreprise et aux élus locaux, est la seule productive » (Blanc 1999, p.330).

Aujourd'hui on assiste à l'émergence d'instances plus ou moins formelles, organisées ou professionnelles, qui participent à l'intégration des habitants dans le processus de projet. Il s'agit tout d'abord de **services spécialisés de collectivités locales**, comme par exemple la mission communication et concertation de la Direction de l'Urbanisme de Paris dans le cas de la révision du PLU de Paris, qui organisent le processus et sont porteurs de la concertation avec les élus. Ces services travaillent souvent avec des bureaux d'études spécialisés dans la gestion urbaine de proximité ou des conseils spécialisés (des médiateurs ou des facilitateurs) dans la concertation, la mise en place et la conduite de processus de concertation. (Busquet & al. non-daté, Gardesse 2009) Les **associations** constituent le deuxième type d'acteurs. Elles interviennent à la fois pour mobiliser les habitants concernés par leur cadre de vie, mais aussi pour augmenter l'*empowerment* de ces derniers face aux acteurs publics et privés. Ces associations organisent des manifestations sur des sujets aussi différents que la mémoire collective, les problèmes d'insertion, les populations mal-logées ou les transports doux. Elles facilitent la constitution d'une connaissance partagée du territoire et l'appropriation de celle-ci par ses habitants. La dernière figure qui continue de jouer un rôle important dans l'initiation des instances participatives continues est l'**habitant** lui-même. Il faut ajouter néanmoins que dans les pays développés où les instances de contestation constituent des phénomènes de plus en plus rares, « les revendications formulées par les classes moyennes ... ne sont plus formulées au nom des conditions

publique ... Nous utilisons la formule de l'intérêt général en France alors que les anglo-saxons préfèrent celle de bien commun. » La notion de l'intérêt général s'oppose aux intérêts privés et est considéré comme au-dessus et/ou supérieur aux intérêts privés. La volonté des acteurs publics et des techniciens qui se basent sur la notion de l'intérêt général est donc supérieure à celle des individus. Le bien commun cherche à relier les intérêts particuliers et « à établir entre eux un accord qui les traverse » au lieu de s'opposer à ces derniers. « Il ne prétend pas les fusionner, les fondre dans une entité supérieure, mais trouver un point d'accord ». Dans le premier on cherche dans la participation une légitimation de la décision, dans le deuxième une mobilisation pour action. (Donzelot & al. 20006, p.33-34)

¹⁷ Ce constat ne concerne pas tous les géographies du monde et les mouvements sociaux continuent d'être porteurs dans l'organisation des plateformes contestataires dans les pays du sud, en Afrique comme au Moyen Orient, en Asie et à l'Amérique latine comme le témoignent des nombreux ouvrages concernant le sujet.

de vie des populations défavorisées ... mais plutôt au nom de la défense de leur propre cadre de vie ». (Busquet & al. non-daté, p. 14)

▪ Quels enjeux et quelles priorités ?

L'évolution de plateformes participatives ne dépend pas uniquement de l'implication des différents acteurs de la société et du passage de formes revendicatives vers des formes organisées et octroyées, mais aussi de l'évolution des enjeux et des priorités. Ces instances, qui n'étaient en principe concernées que par les sujets relatifs à l'amélioration du cadre de vie à l'échelle locale, élargissent désormais leur champ d'action pour inclure des enjeux concernant le développement économique, environnemental, culturel et social. (Christiaens & al. 2007, De Muro & al. 2007)¹⁸ Certaines s'investissent dans le renforcement de compétences des membres de la société civile à agir au sein d'instances participatives comme par exemple des ateliers d'écriture, des formations aux outils de communication ou à la prise de parole en public, des formations plus spécifiques aux enjeux sociétaux comme le développement durable ou le droit. D'autres travaillent à la constitution d'un sentiment d'appartenance communautaire par la mise en place d'ateliers créatifs pour construire et développer une sensibilité sur les lieux d'habitation (colorer les murs pour faciliter la réappropriation d'un espace par ses usagers), ou l'organisation de visites commentées de quartiers. (De Muro & al. 2007) Une évolution importante des plateformes participatives est due à l'émergence des réseaux sociaux, un développement qui a des conséquences essentielles sur la capacité d'action des individus, et sur la réactivité de la société civile face à des menaces de différents types (Innes & Booher 2000).

▪ Émergence des notions d'usager et de maîtrise d'usage

Bernfeld et Biton (1984) rappelle que « la relation usager-architecte est aussi ancien que le métier d'architecte. Pourtant, jusqu'à un passé pas si éloigné (19^e siècle) l'usager se confondait avec le maître d'ouvrage : le maître d'ouvrage habitait lui-même la construction, donc ses relations avec le maître d'œuvre n'excluaient personne. Avec la société industrielle apparaît la séparation entre maître d'ouvrage et usager. Disparaît, par conséquence, la maîtrise d'usage. L'usager est hors circuit conception/réalisation » (p.14)

Une dernière évolution concerne la participation des habitants aux processus de projet, ainsi que l'émergence et la montée en puissance des termes « usager » et « maîtrise d'usage ». L'usager qui était apparu dans le code civil pour la première fois au 18^e siècle « pour qualifier ceux qui ont un droit d'usage sans propriété » est réapparu au début du siècle présent « pour désigner celui qui utilisera les

¹⁸ Certains ont comme objectif la constitution d'une certaine sensibilité concernant l'environnement, la solidarité ou le développement d'une conscience communautaire, etc. D'autres s'investissent dans la protection de droits des groupes spécifiques ou s'impliquent dans l'organisation des services de proximité pour les familles défavorisées.

services publics ». C'est la place dominante occupée par les ingénieurs dans la conception des services, et leur volonté de constituer une offre standardisée de services qui font glisser la notion de services vers celle de client, « un destinataire que l'on respecte et à qui l'on propose une offre adaptée, et non plus un numéro, un patient qui n'a que subir ». (Jeannot 1999, p.52). La connotation négative attribuée au terme « usager » est soulignée par Paquot (1999) qui semble en contester l'utilisation : l'usager est « ce personnage asocial et asexué, souvent ahistorique, dont on se sert quand on en a besoin ... (il est) trans-social. En effet, il concerne toutes les strates de la société, toutes les générations, toutes les localités, il est à la fois hors situation et hors territoire. » (Paquot 1999, p.51) Cette méfiance au regard du terme « usager », est-elle sans fondement ? Pourquoi faut-il « forger de nouvelles catégories comme l'habitant, le ménage, le citoyen, le client, le consommateur et l'usager » ? (Paquot 1999, p.51)

Bassand et Joye (1999) expliquent que « chaque individu vivant dans une métropole est à la fois habitant, usager, citoyen, à des degrés divers. L'habitant est l'individu qui lutte pour s'approprier un espace (allant de sa chambre, son logement, son voisinage et son quartier à sa métropole aux contours encore flous). Cette appropriation implique des phases d'implantation et d'occupation de l'espace, de prise de connaissance de son mode d'emploi, d'établissement de relations avec d'autres habitants, etc. L'usager, lui, se distingue par le fait qu'il s'approprie spécifiquement des services métropolitains : transports, services de santé, enseignement, culture, etc. Quant au citoyen, son statut implique des luttes pour la reconnaissance de sa capacité de contrôle et de gestion des biens publics métropolitains. » (Bassand&Joye 1999, p.57) L'usager se distingue des autres catégories par les liaisons qu'il tisse avec les services urbains qu'il s'approprie sans en être le propriétaire. Cette approche met l'usage et l'usager au centre des préoccupations et des appréciations. De la même manière que le client d'un service émet son avis à partir de l'usage qu'il en fait pour parler de « la présentation du produit, la qualité de la marchandise, la garantie et le service après-vente », l'usager de la ville émet son avis à travers une appréciation de l'usage qu'il fait de la ville. C'est cette insistance sur l'usage qui transforme « un produit en un bien, un bien fait pour l'usager », selon Paquot (1999).¹⁹

Les critiques soulevées par Paquot sur l'utilisation du terme usager trouvent un écho chez Vogel (1999). Ce dernier insiste sur le rapport passif de l'usager avec les objets et s'interroge pour savoir si « l'usage est le terme le plus approprié pour penser les modes de vie et l'environnement futurs. Quel que soit le sens qu'on lui donne, il aurait tendance à figer les situations » (Vogel 1999, p.63) Vogel invite à la prudence concernant l'utilisation de la notion d'usage dans le domaine d'urbanisme. « Usage signifie souvent en premier lieu le rapport au monde qui est le plus évident, le plus immédiat,

¹⁹ Selon Vulbeau (2009), « l'usage consiste à nommer des pratiques sociales diverses, qui sont des savoirs de base qui peuvent être formalisés ou au contraire informels et tacites » (Vulbeau 2009, p.55), « la maîtrise d'usage est un moyen de donner une place active et décisive aux usagers en postulant que la pratique génère un savoir » (Vulbeau 2009, p.53), « la valeur d'usage spécifie la propriété de satisfaire des besoins pour des biens et des services » » (Vulbeau 2009, p.56).

concret, spontané, son caractère utilitaire ». Il ne faut néanmoins pas oublier que « le rapport au monde passe également par une logique symbolique qui fait de l'objet un lieu de projection de la personnalité ». Il faut se méfier des fausses évidences « nées de l'observation d'usages qui semblent se situer dans l'objectif sous prétexte qu'ils procèdent de données sensibles, descriptibles... Si des actes aussi simples et prosaïques que manger, dormir, se déplacer, prennent des formes et des significations différentes d'une culture à une autre ... il s'avère dangereux de croire que tout l'usage est donné dans la seule description. C'est le risque que prennent notamment les programmistes, lorsqu'ils légitiment en partie leurs propositions en se contentant d'observer les usages au sens de pratiques, habitudes, coutumes ». (Vogel 1999, p.61-62)

Nous rejoignons relativement ces critiques dans la mesure où la déterritorialisation et la décontextualisation de l'individu qu'implique l'utilisation du terme usager va à contre sens de tout qui est décrit depuis un certain temps comme étant de bonnes pratiques. Cette critique correspond néanmoins à une approche où l'urbaniste a « la prétention d'avoir répertorié les besoins humains fondamentaux » à partir des observations qu'il a faites sur le terrain et où il agit seul, avec l'élu, pour décider du futur d'un territoire urbain. L'implication de l'usager comme partie prenante dans le processus de projet évite néanmoins à ce dernier d'acquérir une identité générique. Au contraire, l'utilisation du couple usage/usager met en avant le savoir de l'usager et son expérience liée à l'usage, un processus qui « focalise sur les notions de vécu sensible et de temporalité » (Vulbeau 2009, p.56). Il nous semble par ailleurs que la mise en avant du terme d'usager plutôt que celui d'habitant ou de citoyen est en partie dû à la volonté d'éviter les écueils de la démocratie participative. Ce choix se justifie également par la nécessité de prendre en compte les différentes échelles de projet et par son impact sur d'autres citoyens qui ne sont pas des habitants à proprement parler, mais restent des usagers.

L'émergence de cette notion est la dernière étape d'une longue évolution concernant l'institutionnalisation d'un processus de participation où l'usager est reconnu comme la troisième variable d'une équation qui comprend les acteurs publics et privés ; une évolution accélérée par la volonté de mettre l'individu, son confort et sa qualité de vie au centre des exigences. La maîtrise d'usage se positionne désormais comme le troisième acteur d'un ensemble formé par la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre et « ouvre la possibilité de nommer la démarche formelle qui va permettre d'écouter puis de prendre en compte la parole d'usager dans le processus d'élaboration d'une projet. (Elle) est un dispositif statutaire et méthodologique qui donne une autorité à l'usager dans la conception de services, objets ou espaces qui le concernent... (Elle) permet de placer l'usager au centre d'un processus décisionnel dont il avait été longtemps exclu ». (Vulbeau 2009, p.54)

Quelles conséquences cette émergence a-t-elle sur les processus de projet ? Quels rapports s'établissent-ils entre les intérêts des habitants et ceux des usagers ? Dans le cadre du projet de

réaménagement du quartier des Halles, la volonté des certaines associations d'impliquer les usagers dans le processus de concertation a provoqué des réactions brutales de la part des habitants qui ont estimé que « les riverains sont plus présents sur le site que les métropolitains ». Les associations du groupe métropole estimaient, de leur côté, « qu'il y a encore une surreprésentation des riverains dans le processus ». La confrontation de l'usager à l'habitant nécessite ainsi « des arbitrages de la maîtrise d'usage entre usage local et usage global ». (Gardesse 2009, p.7) La confrontation entre l'échelle d'intervention (l'échelle du quartier, de la ville, de la métropole, de la région) et l'échelle de la participation (qui devrait intervenir tout en sachant que les populations mobilisées sont souvent les habitants qui sont surtout concernés par leur proximité) soulèvent d'autres types de considérations dans le cadre de la concertation mise en place pour la révision du PLU de Paris : « allier l'objectif de proximité, à travers l'usage intensif des conseils de quartier qui dessinent une géographie plus sensible, plus proche de l'expérience et de la vie quotidienne des habitants et la nécessité de traiter des questions et de répondre à des enjeux qui concernent Paris dans son ensemble, voire même l'agglomération parisienne ». (Busquet & al., non-daté)

2. Nouvelles méthodes de co-conception en urbanisme

Quelles sont les conséquences de ces évolutions sur les processus, les méthodologies et les outils mobilisés pour la fabrication de la ville ? La constitution d'un contexte de travail multi-acteurs et l'intégration des habitants et des usagers dans les processus de projet supposent la volonté de faire du travail participatif un des enjeux majeurs de l'aménagement urbain. Elles impliquent l'adoption de méthodes interactives et collaboratives qui favorisent la communication entre les différents acteurs sur les tâches à accomplir et les problématiques à résoudre (Innes & Booher 2000). Ces méthodes devraient permettre la mise en place d'un processus d'apprentissage collectif et d'échange au travers de plateformes de discussion, avec la participation des différents acteurs, y compris les décideurs, un travail en groupe qui permettrait de remplacer la polarisation des enjeux par la coopération des parties prenantes.²⁰

De nombreuses méthodes ont été développées dans le domaine de l'urbanisme au cours de ces dernières années pour améliorer la collaboration entre les acteurs d'un projet. Une de ces méthodes concerne les réunions publiques où la question : « qui participe et pourquoi » joue un rôle important dans la construction de la démarche. C'est le cas des *focus groups*, *citizen juries*, *in-depth citizen groups*, *consensus conferences* et *community group meetings*. Les démarches les plus souvent

²⁰ L'objectif n'est pas d'éviter le conflit entre les différents acteurs, mais d'éviter la polarisation entre les différents groupes d'acteurs et de fournir un environnement propice audialogue.

utilisées pendant ces réunions sont des techniques de brainstorming mises en place par des facilitateurs ou des médiateurs spécialisés dans la conduite du travail participatif ou dans la concertation. L'organisation de journées spéciales sur différentes thématiques, concours, jeux et ateliers sont des techniques fréquemment mobilisées pour animer des plateformes collaboratives. Les expositions dans des espaces publics, les conférences, les *slide shows*, les lettres d'information ou la constitution d'offices d'information sont des dispositifs d'information et de communication souvent mobilisés. Les maîtres d'ouvrage et les associations organisent parfois des formations destinées aux habitants/acteurs pour leur fournir les connaissances nécessaires pour leur permettre de participer à un projet. Ces formations sont souvent alimentées par des rapports préparés par des experts indépendants, des documents sommaires, des sites Internet et des visites de terrain (Wilcox 2003).



« Les dispositifs de participation publique », (Wilcox 2003)

Ces dispositifs trouvent leurs sources dans trois milieux différents. Le premier provient des ateliers architecturaux et urbains traditionnellement utilisés par les métiers de la ville, le deuxième s'appuie sur les technologies de l'information et de communication, et le troisième s'inspire des dispositifs mobilisés dans d'autres milieux professionnels.

▪ Dispositifs traditionnellement utilisés par les professionnels de l'urbanisme

Les dispositifs le plus souvent mobilisés proviennent du détournement de dispositifs traditionnellement utilisés par les professionnels de l'urbanisme et de l'architecture. La pratique de l'atelier par exemple, qui constitue un de piliers du travail de l'architecte, s'est de plus en plus

fréquemment ouverte pour accueillir les autres acteurs du projet, y compris les usagers, et notamment les habitants. Un exemple célèbre est celui de la mobilisation des habitants du quartier de l'Alma-Gare à Roubaix au sein d'un Atelier populaire d'Urbanisme dans les années 1970-1980, « une initiative socio-urbaine à la fois contestataire et coopérative, qui s'est inscrite dans la durée. » (Wuhl 2010) Une autre méthode développée par les architectes/urbanistes à partir de leur propre formation sur les méthodes créatives est la charrette : l'objectif est de collaborer d'une manière intensive autour d'une problématique définie dans un temps limité. Durant ces démarches expérimentales, les représentations visuelles sont considérées à la fois comme des espaces de stockage pour les données spatiales et comme des outils de communication qui peuvent évoluer vers des outils de travail participatif. Ainsi, les cartes ne sont plus uniquement considérées comme des supports d'informations stables et connues, mais comme des environnements exploratoires où la connaissance du territoire peut se construire collectivement (Crampton 2001, p.691)²¹. Les représentations visuelles, qui ne donnaient ni la possibilité d'ajouter, ni de modifier, ni de supprimer des éléments, évoluent vers des formes plus souples qui se prêtent mieux à la discussion, à la modification, à l'enrichissement et deviennent des objets intermédiaires de travail collectif (Maurel 2001).



« L'atelier urbain organisé avec les habitants de la ville de Pontoise en 2009 par l'équipe IP City » (Burcu Ozdirlik)

²¹ Ceci implique l'évolution des cartes d'outils de stockage de données spatiales vers des dispositifs de communication et de construction sociale.

▪ Nouveaux outils de conception et de collaboration

Les nouveaux outils de conception et de collaboration développés à partir de technologies d'information et de communication constituent un deuxième groupe de dispositifs et de méthodes pouvant être utilisés dans les processus participatifs en urbanisme. Ces outils proposent des interfaces collaboratives permettant aux acteurs d'un projet de travailler ensemble de façon interactive. (Arias & al. 2000, Ishii & al. 2002, Broll & al. 2004, Wagner & al. 2009). Les interfaces homme-machine qui regroupent les acteurs d'un projet urbain autour d'une table interactive multi-utilisateurs ou d'un écran tactile émergent parmi les dispositifs les plus performants. Elles permettent à ces acteurs de travailler ensemble, de visualiser le territoire du projet, d'annoter le paysage, d'intégrer des éléments virtuels générés par ordinateur (édifices, infrastructures, personnages, végétation, etc.) dans un environnement réel, de les manipuler de façon interactive et en temps réel, ou de les modifier. Ceci est le cas de la « *Luminous planning table* » développé par MediaLab/MIT, de la plateforme de « *envisionement et discovery collaboratory* » développé par l'université de Colorado et de la « *ColorTable* » et du « *City Wall* » développés par l'équipe IP City.



« **Luminous planning table développé par MediaLab/MIT** » (www.inventinginteractive.com)

L'émergence d'outils comme les SIG ou la maquette numérique BIM - *Building Information Model* - facilite la constitution et la gestion de plateformes collaboratives et de données numériques sources à partir desquelles l'ensemble des acteurs peut travailler. Elle permet en même temps de faire collaborer les acteurs d'un projet d'une manière co-localisée, distribuée ou en réseau. Le développement des SIG vers des formes participatives qui permettent l'extraction de connaissances locales, l'intégration et la contextualisation de données spatiales complexes, et l'interaction dynamique des habitants avec une base de données évolutive et expressive, constitue une évolution importante dans nos manières de penser la ville et d'interagir avec les autres acteurs d'un projet. (Sieber 2006, p.503) «*Paint the Town*» est un outil par exemple qui permet aux habitants de définir d'une manière collective les principes de l'occupation du sol et les limites de l'aire urbanisée. Il simule également le nombre de ménages et d'emploi que ces décisions représentent (Dieber 2003). Une autre plateforme collaborative développée par IAPAD (Integrated Approaches to Participatory Development) propose un processus mixte, «*participatory three-dimensional modeling*», qui superpose le SIG avec des modèles physiques.

(Rambaldi and Callosa 2000). L'utilisation de ce type de dispositifs se diffuse rapidement d'une ville à l'autre, d'un pays à l'autre, malgré le fait qu'ils sont encore en partie des prototypes développés par des laboratoires de recherche et ne constituent pas des produits au point pour le moment.



Figure 5 & 6. « *envisionement et discovery collaboratory* » (Arias & al. 1999) et la « *ColorTable* » et « *MediaLab/MIT* (www.inventinginteractive.com)

■ La circulation des modèles et des techniques issues d'autres milieux professionnels

Les nouveaux dispositifs qui sont mobilisés pour la mise en place de processus participatifs peuvent aussi être issus de transferts de dispositifs utilisés dans des domaines différents comme le management. Différents principes, comme l'apprentissage collectif continu, la coopération dans la durée, mais aussi la solidarité, la transparence, la réflexivité et la flexibilité sont mis en œuvre en puisant des méthodes dans des domaines d'application aussi différents que le management, le marketing et l'environnement. Terrin (2009) explique que « ces méthodes ne constituent (...) pas un frein à la créativité mais bien au contraire, peuvent être sources d'innovation et de qualité. » Elles donnent en effet la possibilité à un ensemble d'acteurs rarement impliqués dans les processus de conception, car considérés comme néophytes, habitants, commerçants, représentants d'associations, etc., de faire état de leurs expériences, certains diraient de leurs expertises, de leurs visions, voire de l'image mentale et parfois collective qu'ils se font des espaces urbains qu'ils connaissent et pratiquent au quotidien. Ainsi, la circulation et la diffusion du modèle dit du « budget participatif », qui s'est largement développé dans le monde depuis son élaboration à Porto Alegre au Brésil en 1988 en est un exemple. L'utilisation de dispositifs issus de méthodes comme l'ethnométhodologie, la psychologie et les pratiques artistiques comme « les parcours commentés » (Amphoux 2000) ou les cartes mentales en est un autre exemple. De même, l'ingénierie concurrante, importée des méthodes de management de projet industriel, permet de « concevoir de façon systématique, intégrée et simultanée les produits et les processus qui leur sont rattachés. Cette méthode conduit les développeurs responsables de la maîtrise d'ouvrage à prendre en compte tous les éléments du cycle de vie du projet, de la conception à

la mise en service par des usagers, en passant par la qualité, les coûts, la programmation et la satisfaction des besoins et requêtes des usagers » (Mahmoud-Jouni & Midler 1996).

Ces transferts sont souvent assurés du fait de l'implication de professionnels provenant d'autres milieux professionnels dans celui de l'urbanisme afin de développer de nouvelles compétences concernant le travail participatif de proposer de nouvelles méthodes et nouveaux outils aux acteurs d'un projet urbain. L'expérience de l'agence d'urbanisme de Lyon dans le cadre de ses « ateliers d'innovation urbaine » en est un bon exemple : des artistes ainsi que des experts en travail participatif dans le domaine des nanotechnologies interviennent sur les processus de projet urbain.

Le présent travail se situe dans la lignée de ces tentatives d'importation et/ou de transfert de méthodes provenant de milieux professionnels différents, notamment ceux de la conception de produits de consommation, des technologies de l'information et de la communication ou des industries culturelles. La troisième partie de cette recherche leur est consacrée. Mais auparavant, il était nécessaire de faire un point, même partiel, sur le développement des démarches participatives en urbanisme. C'est ce que nous avons fait dans le prochain chapitre en analysant en détail deux opérations, Alma Gare et L'Union, deux projets emblématiques qui se sont déroulés à une trentaine d'années de distance sur le même territoire urbain, celui de Roubaix et de la métropole Lilloise.

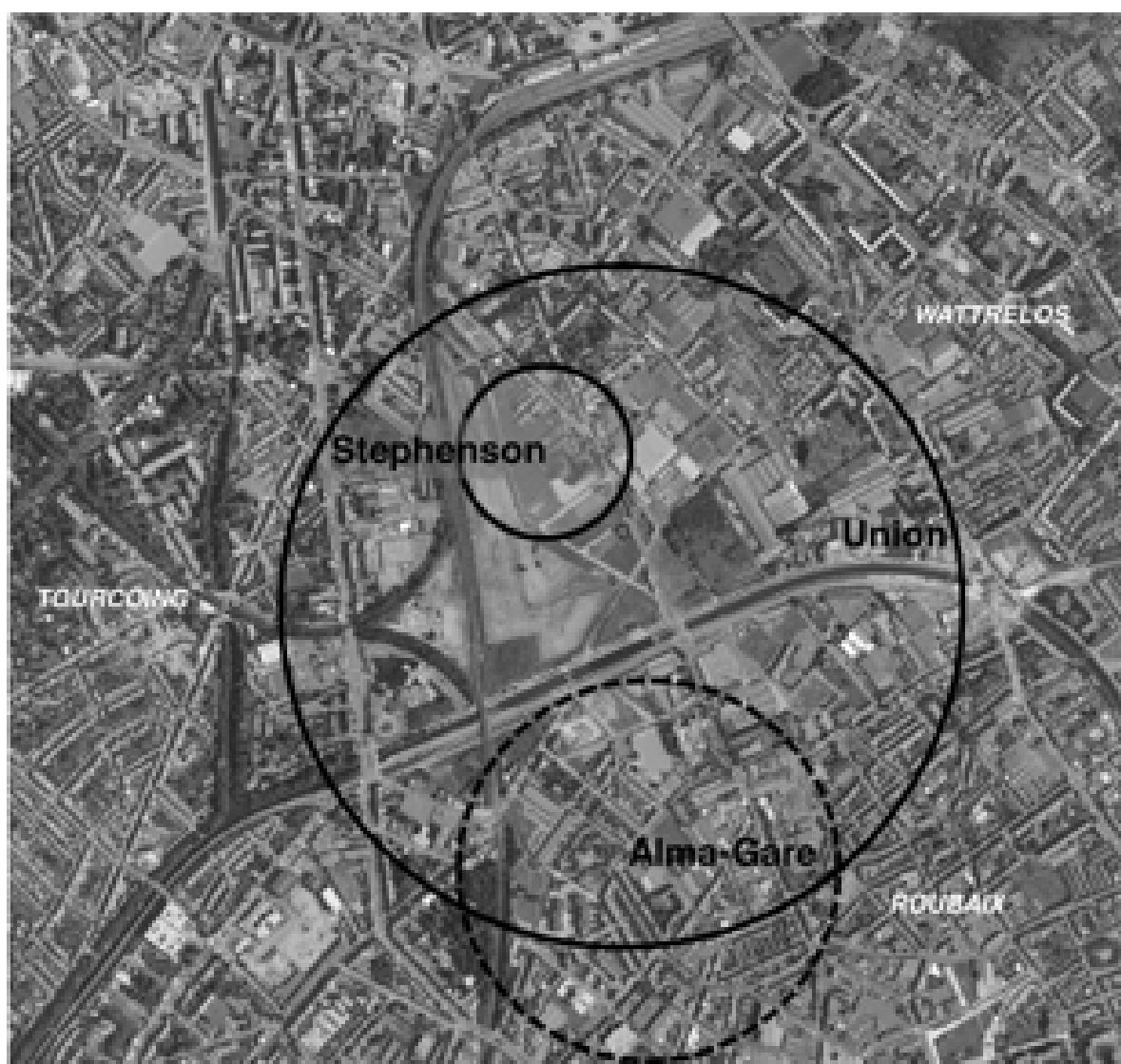
II. Les pratiques de travail participatif dans le domaine d'urbanisme

Le contexte politique et juridique actuel fait que de plus en plus de projets d'aménagement urbain adoptent des démarches collaboratives. Or, les conditions de mise oeuvre d'un processus de dialogue entre les acteurs concernés par un projet de ce type sont rarement remplies. Les évolutions évoquées dans le chapitre précédent restent souvent anecdotiques et les pratiques en urbanisme évoluent très lentement. Les projets restent linéaires, séquentiels et hiérarchiques malgré la multiplication des acteurs et l'implication des usagers dans les processus de négociation est exceptionnelle. Les méthodes mobilisées sont loin d'adopter un mode participatif, hétérogène et dynamique.²² Les plateformes mises en place représentent rarement tous les acteurs concernés. Les dispositifs mobilisés ne semblent pas aptes à aider les acteurs publics à faire évoluer leur réflexion et leur mode d'action dans cette direction. Ils ne semblent pas permettre aux habitants non plus d'éprouver le sentiment de participer, ni d'influencer la démarche du projet : la participation continue le plus souvent de jouer un rôle annexe et pèse rarement sur la décision finale. Les dysfonctionnements de cette gouvernance qui n'assume pas ses intentions éveillent l'hostilité des habitants qui vivent ces derniers comme le résultat d'un manque de volonté des acteurs politiques. Ils provoquent des malentendus entre les participants et des confrontations avec les représentants des collectivités publiques et de leurs techniciens qui favorisent des discours trop polarisants pour être compris ni même entendus, ce qui rend encore plus difficile la prise en compte des points de vue des acteurs publics. (Innes & Booher 2000)

Ces critiques démontrent en tout cas la place dominante qu'occupe désormais la question de la participation dans les pratiques opérationnelles comme dans la recherche en urbanisme. Si celles-ci remettent parfois en cause la volonté politique aussi bien que l'efficacité des démarches entreprises pour mettre en œuvre des démarches, elles méritent néanmoins d'être vérifiées sur le terrain. C'est ce à quoi vise le travail d'enquête qui occupe ce deuxième chapitre.

²² Lors du réaménagement du quartier des Halles, par exemple, la Direction de l'Urbanisme entendait au départ se contenter de réunions publiques pour organiser la concertation. Le cadre de cette action a été élargi par la SEM Paris Centre quand elle a hérité de l'organisation de la concertation qui prévoyait « en plus de ces réunions publiques, d'ouvrir une exposition sur l'histoire du quartier, de créer un site Internet d'information et de mettre en place des ateliers de réflexion avec les associations ». (Gardesse 2009, p. 3) Ces ateliers de réflexion ont pris la forme de Groupes de travail thématiques. La ville a organisé en même temps des enquêtes « dont les objectifs sont de mesurer le poids et la diversité des usages et des pratiques et de recenser les attentes des populations fréquentant le site ». (Gardesse 2009, p. 5) Ce n'est qu'en 2009, sept ans après les premières actions entreprises, que la ville a impliqué une équipe de jeunes urbanistes spécialisés dans les démarches participatives pour réaliser des nouvelles études sur les usages et les attentes des métropolitains. « Ces professionnelles mettent en avant la volonté d'avoir une approche qualitative ... La méthodologie proposée comprend des *focus groups* avec des usagers du site, des parcours commentés avec certains d'entre eux et un travail continu avec les membres actuels de la concertation. Un blog participatif est également créé ».

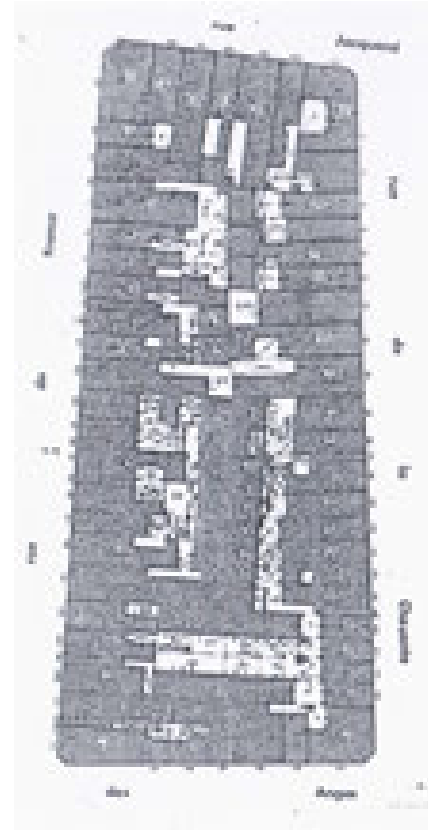
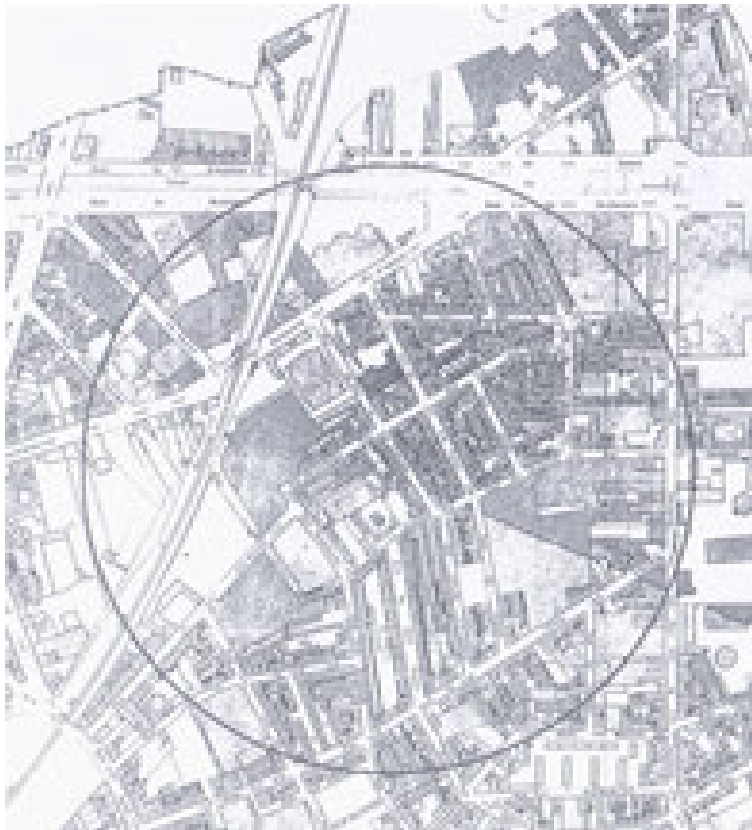
Dans la deuxième partie de cette étude, nous avons approfondi les conditions dans lesquelles était mise en œuvre la collaboration avec les habitants, usagers finaux d'un projet d'aménagement urbain. Nous avons choisi pour cela les projets d'Alma-Gare et de L'Union, deux opérations, qui se sont déroulées à une trentaine d'années de distance dans un même contexte géographique, la ville de Roubaix et la métropole lilloise. Toutes deux avaient la particularité d'être porteuses d'une forte implication des habitants dans les processus de négociation et de décision. Il était intéressant d'observer à trois décennies de distance comment avaient évolué les relations entre les décideurs politiques et leurs techniciens d'une part, et les habitants et leurs associations de l'autre, mais aussi comment les méthodes s'étaient affinées, les outils sophistiqués, mais comment et pourquoi les blocages restaient présents.



«L'Union, l'Alma-Gare et Stephenson »

1. Le projet Alma-Gare

Le projet **Alma-Gare** a opposé la communauté urbaine de Lille et la municipalité de Roubaix aux habitants du quartier d'Alma Gare entre 1966 et 1983. La contestation concernait aussi bien la manière dont le projet était mené que la forme qu'il prenait. La mobilisation qui en est résulté a permis de mettre en œuvre une « nouvelle pratique collective de la production urbaine » (Prouvost 1982, p.9), un projet participatif où habitants, techniciens et élus ont travaillé ensemble²³. Le projet démontrait pour la première fois en France qu'il était possible de travailler avec les habitants et de faire la ville autrement. C'est cette spécificité qui fait de ce projet la vitrine de Roubaix sur le plan national et international dans les années 1980 selon le maire de Roubaix²⁴. Le projet a transformé en profondeur « les méthodes des élus de la ville de Roubaix, voire, dans une certaine mesure, celle des pouvoirs publics français en général » (Groc & Doumenc 1995, p. 77).



« Le quartier d'Alma-Gare » (ABAC & APU 1981, p.164) et « le parcellaire » (Dupuy & Giacobbe, p.38)

²³ « Les objets centraux de l'expérimentation d'Alma-Gare en matière architectural ne sont pas les architectures qui ont été produites, ... mais les processus de production de ces architectures » (Lemonier 1982, p.40).

²⁴ Le projet a également un impact direct sur la politique de la ville et la mise en place des opérations ANRU selon un de chefs de projet.

▪ Contexte historique du projet : origines, acteurs, évolution

Alma-Gare est un des quartiers de Roubaix datant de l'ère industrielle, issu de l'urbanisation rapide qui a marqué le 19^{ème} siècle. En 1966, il était en grande partie composé de taudis et de courées, des rangées de maisonnettes construites sur des parcelles « avec un point d'eau et un seul lieu d'aisance pour l'ensemble » (Verfaillie 1996, p. 18). Le conseil municipal de Roubaix a décidé en 1966 de démolir les courées et de rénover le quartier, en phase avec la grande vague de reconstruction de l'époque et selon les principes de l'urbanisme moderne (Verfaillie 1996). Cette décision a été prise dans un contexte d'urgence marqué par le déclin économique de l'agglomération (Carton 1983, Dubois 2006) et par les revendications de l'Association populaire familiale (APF)²⁵ pour l'amélioration du cadre de vie des habitants (APU 1983).



« Les courées et les manifestations » (Collectif 1982)

Le projet d'Alma-Gare n'a démarré qu'en 1973 pour des raisons économiques. Ce retard a eu deux conséquences importantes. D'une part, l'annonce du projet a provoqué le départ des habitants qui

²⁵ L'Association Populaire familiale (APF) était une branche de la Jeunesse ouvrière chrétienne qui a été fondée sous l'égide de l'Eglise catholique en 1925. En 1975, elle s'est transformée en Confédération syndicale du cadre de vie (CSCV) dont les actions restent axées sur la vie familiale (Miller 2002, p. 81).

disposaient de moyens suffisants (Miller 2002, p.83). D'autres ont été « déportés »²⁶. Les logements libérés ont été investis en partie par de nouvelles familles défavorisées « qui viennent y chercher un dernier refuge » (Dupuy & Giacobbe 1989, p. 44)²⁷. D'autres ont été démolis par leurs propriétaires, en absence de toute intervention publique pour assurer l'intégrité du quartier²⁸. Des maisons inhabitées ont été vandalisées. Du départ des habitants ont résulté de nombreux impayés, ce qui a compliqué l'accès aux services d'eau et d'électricité. Ces évolutions sociales ont eu un lourd impact sur le cadre de vie. D'autre part, le retard pris a permis aux habitants et aux militants de l'APF d'observer en même temps les conséquences d'autres opérations de rénovation à Roubaix et de s'organiser pour s'opposer à la stérilisation du tissu de relations sociales existant sur le quartier.

C'est dans ce contexte que les habitants ont commencé à se mobiliser contre le projet d'Alma-Gare. Ce mouvement a été organisé par les militants de l'APF et de jeunes membres de la Gauche prolétarienne (Verfaillie 1996, p. 2)²⁹. C'est le retard pris par le projet qui a constitué, dans un premier temps, l'objet de leur revendication : ils demandaient « l'assurance d'un relogement décent, la règlementation de l'indemnité de réinstallation, l'interdiction de démolir tant que tous les habitants ne sont pas relogés » (Collectif 1982, p.26). Ces revendications ont laissé de la place à d'autres mouvements qui se sont attaqués à la relocalisation des habitants, au modèle architectural proposé (des barres et des tours) et à la manière dont le projet était mené en l'absence de toute concertation avec les habitants (Collectif 1982).



« Les différentes manifestations organisées contre le projet, les démolitions, etc. » (Collectif 1982)

²⁶ Le mot « déportation » était utilisé par l'Atelier Populaire d'Urbanisme pour parler des expulsions et du relogement (Miller 2002).

²⁷ La population d'Alma-Gare a diminué, passant de 6000 habitants en 1958 à 500 habitants en 1977 (Miller 2002).

²⁸ Les démolitions « interviennent dès 1970, (2541 logements démolis entre 1970 et 1974) tandis que la SAEN (Société d'aménagement du Nord) rachète, au nom de la Communauté Urbaine de Lille créée en 1967, les terrains libérés constituant ainsi une réserve foncière » (Dupuy & Giacobbe 1989, p.42)

²⁹ Militants de l'ex-gauche prolétarienne, d'obédience maoïste, ils s'installent dans ce quartier « le plus combatif de la ville » et lancent dès leur arrivée une campagne d'agitation. Ils commencent par attirer la méfiance du groupe d'habitants organisés autour de l'APF, pour devenir par la suite leurs plus proches collaborateurs .

La création en 1972 par les habitants et les militants d'une structure dédiée au projet, l'Atelier populaire d'urbanisme (APU), a été la première étape vers l'institutionnalisation du mouvement. La durabilité du mouvement et des manifestations, le soutien de certains élus et techniciens locaux au mouvement, ainsi que le financement d'une aide technique par le gouvernement central, ont accordé une certaine légitimité et un pouvoir d'action à l'association. Les actions hautement médiatisées entreprises par l'APU ont obligé les pouvoirs publics à la reconnaître comme une partie prenante, à prendre en compte les demandes de l'APU, à remettre en cause le projet initial, et à lancer des négociations avec les habitants. L'établissement d'une « aide technique au mouvement des habitants », la constitution d'un « groupe de travail » qui servait de lieu de rencontre et d'organe de décision pour les acteurs du projet, et l'installation sur le site d'une « équipe opérationnelle » composée de techniciens de la SAEN sont les composantes d'une architecture complexe qui a assuré le gouvernance du projet³⁰. Ces structures, leur fonctionnement, les méthodes et les outils qu'elles ont mis en œuvre pour travailler avec « les autres » et les problèmes qu'ils ont rencontrés constituent les principaux thèmes évoqués dans la suite de ce texte.

<i>1962</i>	<i>manifestations des habitants contre leurs conditions de vie</i>
<i>1966</i>	<i>décision du conseil municipal : démolition des courées</i>
<i>1969</i>	<i>campagne menée par l'Association Populaire Familiale (l'APF) sur le droit à logement</i>
<i>1972</i>	<i>création de l'Atelier Populaire d'Urbanisme</i>
<i>1976</i>	<i>mise en place de l'Aide technique aux habitants (ABAC)</i>
<i>1977</i>	<i>mise en place du Groupe de travail approbation de la Carte affiche</i>
<i>1978</i>	<i>installation d'une Equipe Opérationnelle Permanente sur le site</i>

« Dates clés du projet d'Alma-Gare »

■ Mise en place de « l'Atelier populaire d'urbanisme »

Le rapprochement entre les militants de l'APF, les militants de gauche et d'autres groupuscules a donné naissance en 1973 à l'Atelier populaire d'urbanisme (APU), ceci « dans un climat de défiance de plus en plus net vis-à-vis des instances décisionnelles » (Dupuy & Giacobbe 1989, p. 49)³¹. L'APU a été pensé comme un lieu ouvert à tous ceux qui habitaient dans le quartier et qui voulaient se battre pour y rester (Dupuy & Giacobbe 1989, p. 60). C'était « un atelier, donc un instrument pour travailler, populaire car destiné aux habitants du quartier, et d'urbanisme car il s'agit d'intervenir d'urgence dans la rénovation ». (Collectif 1982, p.28) Sa création a marqué un tournant dans la mobilisation des habitants et permis le passage d'une phase de défense traditionnelle à une phase d'intervention et de proposition. La participation des habitants au processus du projet a été une des revendications principales de l'association qui déclarait dès le début qu'« il y aura une opposition par tous les moyens

³⁰ La ville confie le nouveau projet à la SAEN (la Société d'Aménagement et d'Équipement du Nord).

³¹ Dans une de publications de l'ABAC la création de l'APU est attribuée à la demande de concertation formulée par les aménageurs (SAEN). (ABAC & APU 1981)

aux projets (...) conçus dans les seuls bureaux d'études » (Collectif 1982, p.30)³². L'objectif était de mettre l'habitant au centre des interrogations, de permettre à la population locale de discuter avec les élus et les techniciens sur le projet en cours et de développer des contrepropositions en accord avec leur vécu (Collectif 1982, p.10, Verfaillie 1996, p.24).

Les réunions hebdomadaires comme méthode de travail

Les réunions hebdomadaires publiques ouvertes à tous constituaient l'ossature de cette structure. Elles réunissaient les habitants du quartier, les militants, les élus et les techniciens et jouaient un rôle important dans la constitution d'un climat de confiance. L'objectif était de laisser la parole aux individus, pour qu'ils parlent « des gouttiers, fuites, suites judiciaires, etc. », selon un des militants de l'APU et d'en rédiger collectivement une synthèse de réunion qui ferait l'objet « d'éventuelles actions à entreprendre » (Verfaillie 1996, p.24). C'est la fréquence de ces réunions, leur longévité et leur déroulement qui en ont fait un outil important de rencontre et de travail. Elles permettaient aux habitants de se constituer en interlocuteurs et assuraient la durabilité du mouvement. Elles permettaient en même temps de donner un vrai visage aux habitants de l'Alma-Gare qui ne représentaient certes pas à eux seuls le public, mais qui étaient une composante essentielle du corps social local (Lemonier 1982). La parole des habitants obligeait « la technocratie à s'expliquer clairement sur la notion « d'intérêt public » qui conduit soit-disant son action » (Carton 1982).



« 1^{er} projet d'Alma-Gare tel qu'il est apparu dans Nord-Eclair en avril 1977 » (Dupuy & Giacobbe, p.48)

³² Le slogan de l'APU est « On agit, on réfléchit, on construit » et ceux-ci avec les habitants. Il s'agit bien d'agir pour se faire entendre avant de réfléchir et de proposer une solution.

Ce sont les actions de solidarité en ligne avec les inquiétudes de la population qui assuraient la mobilisation continue des habitants. Ces actions étaient de type revendicatif et concernaient entre autre la blocage de bulldozers et l'occupation du chantier de Barbe d'Or contre les démolitions, le relogement de Grand-mère contre les déportations, l'organisation de rondes de nuit et le murage des maisons inoccupées contre le vandalisme, l'aménagement de terrains de jeu contre le manque d'équipements collectifs, etc. D'autres actions comme les visites guidées par les habitants, les repas chez les habitants et les soirées spectacles au club de la Guinguette permettaient aux participants de rendre compte de la vie sociale riche du quartier menacée par le nouveau projet. La mise en scène de ces événements a permis à l'APU de communiquer les difficultés rencontrées dans le quartier, et ainsi de forcer les acteurs publics à en prendre acte, et de se constituer en contrepouvoir (Groc & Doumenc 1995, p. 132).

Visites et voyages : le développement d'un regard informé sur le projet d'aménagement

L'enjeu était en même temps de ne pas s'arrêter à des revendications et d'être capable de faire des propositions selon les militants de l'APU. Les visites et des voyages d'étude étaient des véritables outils d'acculturation dans ce processus. Elles ont initialement été organisées pour aider l'association à se positionner contre le projet de rénovation proposé pour Alma Gare et pour développer un projet alternatif. Les sites rénovés ou en rénovation à Roubaix comme l'opération Edouard Anselme ont permis de saisir le projet dans toutes ses dimensions y compris l'ambiance et de rendre compte collectivement des atouts et des défauts du projet d'une manière plus fondée. D'autres visites thématiques comme la visite de maisons de retraite avec les personnes âgées du quartier ont permis de confronter un équipement public de ce type aux personnes les plus impliquées, de recueillir leurs réactions et leurs témoignages et d'en déduire des résultats qui permettaient à l'association d'élaborer des contrepropositions.

Cette pratique a été reprise par l'Aide Technique mise en place en 1976, cette fois-ci pour visiter des projets « réussis » et expérimenter collectivement différentes possibilités. Girard, un des architectes, explique qu'à cette étape, le dessin n'était pas forcément la bonne façon d'échanger, « visiter les choses, c'est quand même dix fois plus parlant » (D.Girard cité par Dupuy & Giacobbe 1989, p. 77). Les sites visités servaient tantôt de cadre d'analyse pour faire évoluer le projet de la ville, tantôt d'exemple pour discuter collectivement, pour mieux formuler les attentes, et pour en constituer une vision collective du projet à venir. Ils servaient également à former les participants aux différents sujets de l'urbanisme : c'est le frottement avec d'autres projets, d'autres manières de faire, et d'autres acteurs qui ont fait de ces visites des outils de formation qui permettaient de dépasser les barrières qui bloquaient la compréhension. Elles ont alimenté ainsi la campagne de l'APU contre le projet de la ville de Roubaix et ont servi de source pour l'élaboration d'une contreproposition.

Les barrières de langages, enjeux et attentes

La participation des élus et des techniciens de la ville et de la CU aux réunions hebdomadaires a permis aux militants de l'APU de prendre conscience des différentes barrières qui rendaient le dialogue difficile. Celles-ci résultaient selon les différents acteurs interrogés, d'une absence de mots, d'images « pour parler ensemble de ces objets complexes qui sont l'urbain et l'habitat » et « de dispositifs qui rendent possible la parole de l'habitant et l'énonciation collective » (Lemonier 1982, p.41-42). Le langage technique mobilisé par les techniciens était hautement codifié et difficile d'accès pour les habitants qui n'ont pas de moyens pour le décoder et l'assimiler pour comprendre les propositions et les arguments des techniciens, selon les militants de l'APU. Les habitants avaient des difficultés pour saisir toute l'intensité des problèmes et des solutions proposées, et pour faire des propositions qui soient appropriables par leurs interlocuteurs. Ils ne se sentaient pas par ailleurs en confiance avec les élus et les techniciens qui constituaient le camp de l'opposition. C'est pourquoi l'APU voulait vérifier l'exactitude des informations fournies par les techniciens de la ville.

Une autre barrière qui a nui à la communication concernait la différence entre les enjeux et les attentes de différents acteurs. Un des militants de l'APU explique que « chaque fois qu'ils étaient en réunion avec les techniciens de la ville et de la CU, c'était un dialogue de sourds. Eux faisaient part de tas de complexité, de programme, de projet, de financement qui était à des années lumières des préoccupations de gens pour qui l'enjeu était d'avoir accès aux services d'eau et d'électricité par exemple. On ne pouvait pas communiquer !».

La solution proposée par les militants était d'avoir leurs propres techniciens pour pouvoir «lutter, débattre, dialoguer, se concerter à armes égales avec les différentes administrations.» (Collectif 1982, p.18)³³. Un contrat de recherche accordé par Plan Construction à l'APU et à au bureau d'étude l'ABAC en 1976 a permis aux habitants « d'avoir [leurs] propres techniciens, indépendamment de toute tutelle. » (Collectif 1982, p.18) Il a permis pour la première fois « à une organisation du quartier non seulement l'accès à l'information, mais aussi les moyens de l'utiliser à ses propres fins. » (Miller 2002, p. 85)

▪ Communiquer avec les élus et les techniciens : l'Aide technique aux habitants

L'objectif de l'Aide technique était de constituer avec l'APU un projet du quartier reposant sur les pratiques existantes et d'utiliser ce projet comme base pour négocier avec les instances institutionnelles de décision (ABAC & APU 1981, p. 216). L'ABAC a mis en place trois commissions thématiques constituées d'habitants et de techniciens, les commissions « personnes âgées », « réhabilitation » et « vie de quartier ». Il s'est basé sur « une connaissance du vécu (... considéré non pas comme) un processus rationnel, mais (comme) un processus affectif » pour développer des

³³ L'APU explique dans un communiqué que « la parole d'habitants n'existe pas en soi, elle n'est spontanée qu'en apparence. L'habitant ... sait qu'il ne sait pas, on le lui a déjà tellement dit et répété. » (APU 1982-a, p.12)

propositions (Dupuy & Giacobbe 1989, p. 87). Ces propositions étaient débattues lors des réunions publiques où le dernier mot était toujours accordé aux habitants, même sur les sujets sur lesquels les techniciens se montraient hésitants. L'implication de l'Aide Technique dans le projet a marqué un tournant dans la démarche de l'APU et introduit une nouvelle phase plus structurée dans ce mouvement qui est resté contestataire³⁴. Elle a donné la capacité au quartier de se mobiliser et d'élaborer des propositions techniquement fondées.



« Réunion de travail concernant l'école ouverte » (Collectif 1982)

La traduction comme solution de la médiation

Les techniciens ont d'abord fait « office de traducteur » selon les militants de l'APU. Le chef de projet parle de : « la traduction du projet de la ville pour qu'il soit compréhensible et appropriable par les habitants », de « la traduction de la demande sociale aux projets techniquement compréhensibles et opérationnels », de « la traduction du projet des habitants pour en faire un projet pour la ville » et de « la traduction de la cohérente technique pour la population pour qu'elle ait une réelle compréhension des contraintes réels » (Lemonier 1982). Cette démarche a facilité la transmission et la compréhension des objections formulées par l'APU par les porteurs du projet. Elle a aidé à améliorer la qualité des arguments fournis et permis de formuler des objections et des suggestions selon des formes

³⁴Les membres de l'ABAC sont de jeunes diplômés architectes, sociologue, juriste.. Ils fondent en 1970 le CERFI, Centre d'études, de recherches et de formation institutionnelles, qui se propose « de placer les pratiques professionnelles au cœur d'une volonté de changement révolutionnaire à travers notamment le dépassement des barrières pluridisciplinaires et statutaires afin d'atteindre une appréhension fine des phénomènes sociaux, économiques, culturels et politiques » (Dupuy & Giacobbe 1989, p. 58).

exploitables. Elle semble avoir ainsi accru la capacité de dissuasion de l'APU face aux pouvoirs publics³⁵.

La question de contre-expertise

L'Aide technique s'est positionnée comme une *contre-expertise*. Elle fournissait des informations techniques aux habitants sur des questions précises. Parallèlement à sa mission, elle reprenait certaines études à l'origine du projet initial. Elle réalisait par exemple une analyse systématique de « l'état de santé des maisons » avec les habitants pour vérifier l'enquête d'insalubrité réalisée par la ville et pour défendre l'idée de réhabilitation. L'Aide technique assistait également à des réunions avec les techniciens de la ville pour informer les habitants sur l'exactitude des informations fournies et pour valider ou pas les contraintes techniques, économiques mises en avant. Elle aidait finalement les habitants à formaliser leurs objectifs et leurs demandes, et à élaborer une contreproposition sous forme de « Carte-affiche ». L'intervention des techniciens, en professionnalisant les propositions des habitants, ont facilité leur dialogue avec les techniciens de la ville et légitimé leur participation au processus du projet³⁶.

L'acculturation comme enjeu de la participation

Le travail avec l'Aide technique et le frottement constant avec les aspects techniques du projet ont servi aussi à l'acculturation des habitants_(Verfaillie 1996, p. 27). L'ABAC organisait une série de présentations pour former les habitants aux questions telles que l'humidité, les fissures, etc., pour qu'ils puissent réaliser des fiches informatives sur l'état de santé des maisons. Les voyages organisés avec les membres de l'aide technique et les militants dans différentes villes en France et en Europe est un autre élément qui a contribué à cette acculturation et la mise en place d'un langage commun aux différents acteurs du projet. Dupuy et Giacobbe (1989) expliquent que « au cours de cette période de mobilisation très active, un certain nombre de militants et d'habitants sont peu à peu passés du stade de la revendication et de l'opposition à une phase où la formation acquise auprès des techniciens leur confère un poids nouveau et leur permet de devenir des interlocuteurs compétents en matière d'aménagement urbain » (p. 84). Cette transition a eu des implications importantes sur la représentativité de ces militants auprès de la population et sur la continuité du mouvement par la suite.

En conclusion, les techniciens de l'Aide Technique ont constitué des interlocuteurs pour les techniciens de la ville et d'interprètes pour les habitants. Ils ont facilité ainsi les échanges entre les techniciens et les habitants et permis de faire entendre la parole des habitants. Cette collaboration a

³⁵ Nous nous sommes basés sur la grille d'évaluation concernant « la contribution des dispositifs de concertation aux processus de décision » proposé par Mermet & al (2004) dans cette partie de notre travail.

³⁶Lemonier insiste sur l'importance du temps dans la mise en place de ce type de médiation. Selon lui, « la traduction se pose en terme de langage et de logique, mais aussi en terme de rythme : il faut laisser le temps de décodage de la demande sociale en projet technique, le temps que la demande sociale reconnaisse le projet technique comme son objet. » (Lemonier 1982, p.50)

duré jusqu'à l'arrivée d'un nouvel interlocuteur technique, le nouveau chef du projet à la SAEN, qui a facilité le passage à des formes plus consensuelles de travail³⁷.

▪ Emergence d'une nouvelle alliance entre les porteurs du projet et l'APU

Le travail réalisé par les habitants avec l'Aide technique était suivi au début avec méfiance par les porteurs du projet qui gardaient leur distance. Cette situation a changé en 1977 avec l'élection d'un nouveau gouvernement local qui a fait de la concertation avec les habitants un des enjeux principaux de son programme (Hatzfeld 1986). Les relations avec l'APU ont été également facilitées par la nomination d'un nouveau chef du projet au sein de la SAEN. Ce dernier est considéré comme l'acteur principal de la mise en place d'un processus participatif avec l'APU. Il est devenu, avec le démarrage de la phase opérationnelle, « le personnage clé du projet, détenant entre ses mains l'essentiel du pouvoir, tant financier que décisionnel » (p. 91).

Thématiques de travail :

La première phase du travail réalisée conjointement par l'APU et la SAEN concernait l'élaboration d'un nouveau schéma directeur pour le quartier. Ce travail était alimenté par les études réalisées par APU et ABAC, notamment par le biais de commissions thématiques sur « les personnes âgées », « la réhabilitation » et « la vie de quartier ». Les négociations concernaient notamment l'étendue des démolitions prévues, les questions de la réhabilitation, de la programmation et du modèle architectural à adopter. L'APU contestait l'enquête d'insalubrité réalisée par la ville et défendait la préservation et la réhabilitation d'une partie du cadre bâti, suivant en ceci la proposition de l'ABAC. Une deuxième thématique concernait la programmation du quartier à partir du vécu et des attentes des habitants, comme par exemple « l'hébergement de personnes âgées », ou « la conception de l'école » pour lesquelles les techniciens avaient des réponses toutes faites. L'enjeu était de « rendre public le logement social et les équipements qui sont souvent conçus par les techniciens et les gestionnaires à partir des rationalités normatives » (Lemonier 1982, p.42). « Qu'est-ce que je construis?... Pour quels usages ou pour quels besoins ? (Lemonier 1982, p.51). Le modèle architectural constituait la troisième thématique de discussions : l'enjeu cette fois-ci était de protéger la vie sociale riche du quartier en proposant des formes qui favorisaient le rencontre et les échanges comme le faisaient les courées.

La Carte affiche comme document de synthèse

Ce travail a donné lieu à une « Carte affiche », « un schéma directeur populaire » qui proposait une solution intermédiaire entre la rénovation et la réhabilitation à partir d'un état de lieu du cadre bâti.

³⁷ Le nouveau chef de projet nous a expliqué que l'ABAC est une structure politisée qui est dans le conflit et la revendication. Le projet perd de l'intérêt pour l'ABAC à partir du moment il y a un accord qui s'établit entre les parties prenantes.

A ALMA-GARE CA FAIT PLUS DE DIX ANS QU'ON NOUS PARLE DE RENOVATION-BULLDOZER, QUI RASE TOUT LE QUARTIER ET EN CHASSE LES HABITANTS.

NOUS, HABITANTS DU QUARTIER ORGANISÉS AVEC LA CSCV ET L'APU, NOUS VOULONS QUE LE NOUVEAU QUARTIER SOIT FAIT SELON LES IDÉES QUE NOUS AVONS DÉFINIES SUR CETTE CARTE AVEC LES TECHNICIENS.

NOUS VOULONS :

- ① RESTER SUR LE QUARTIER.
- ② GARDER DANS PLUS ET DANS MEILLEURS CONDITIONS ACTUELLES QUE POSSIBLE LES ÉLÉMENTS EXISTANTS DU QUARTIER, EN NE LES DÉMOUANT QUE SI C'EST ABSOLUMENT NÉCESSAIRE. IL NE FAUT PAS DÉMOUER LES BÂTIMENTS QUI SONT EN BON ÉTAT (SURTOUT LES ÉCOLES).
- ③ GARDER LES ÉLÉMENTS EXISTANTS DANS LES QUARTIERS, EN NE LES DÉMOUANT QUE SI C'EST ABSOLUMENT NÉCESSAIRE. IL NE FAUT PAS DÉMOUER LES BÂTIMENTS QUI SONT EN BON ÉTAT (SURTOUT LES ÉCOLES).



« La Carte-affiche produite par l'APU » (Collectif 1982)

Elle a été adoptée par le conseil municipal le 11 octobre 1977 et a servi de contrat entre les habitants et les élus³⁸ (Dupuy et Giacobbe, 1989). Elle était composée de deux parties, un document cartographié et un texte qui résumait les « objectifs essentiels et principes d'aménagement ». Elle reprenait les critiques et les attentes des habitants et les traduisait dans des propositions tout en utilisant un langage technique reconnu et appropriable à la fois par les habitants et les techniciens de la ville et de la CU. Elle fondait ainsi un contrat collectif et améliorait la lisibilité des objections et des demandes des habitants. Elle déplaçait les discussions du projet initial vers un document produit et défendu par les habitants avec l'Aide technique. Elle recentrait ainsi les négociations sur des enjeux qui étaient chers à l'APU comme la démolition, les équipements, la qualité de vie et la concertation. Elle « entérine (en effet) le principe de la concertation avec les habitants englobant la programmation, la conception et la gestion de réalisations futures. Cette concertation ... doit devenir un processus contenu à travers le renforcement du Groupe de travail déjà existant et l'installation sur place de l'Equipe opérationnelle » (Dupuy et Giacobbe, 1989, p. 83).

■ Mise en place d'un groupe de travail et d'une équipe opérationnelle pour le quartier

La nouvelle municipalité a alors mis en place un « Groupe de travail », qui réunissait les différents acteurs impliqués dans le projet, les élus et les habitants (APU), assistés par leurs techniciens, les techniciens de la ville, de la CU et de la SAEN d'un côté, et les techniciens de l'Aide technique de l'autre. Il s'agissait de réunions de travail qui « se tiennent non en mairie, lieu éloigné du quartier et des pressions, mais dans le quartier lui-même. » (Hatzfeld 1986, p.384) Les décisions du groupe étaient communiquées au conseil municipal et ne devenaient officielles qu'une fois actées. Cette structure, qui réunissait tous les acteurs du projet et qui leur permettait de travailler ensemble, a constitué « la maîtrise d'ouvrage collective » qui a piloté le projet Alma-Gare à partir de 1977 (Lemonier 1982).

Cette maîtrise d'ouvrage collective a participé à l'élaboration de la Carte-affiche à la phase finale et l'a validée avant la validation du conseil municipal. Elle constituait en même temps des groupes de projet qui élaboraient avec les habitants les cahiers de charges des différents équipements qui figuraient sur la Carte-affiche, y compris l'école ouverte et le foyer des personnes âgées. Le Groupe de travail, qui a occupé une place dominante pendant la phase préopérationnelle du projet, a perdu de l'importance avec le passage à la phase opérationnelle et la création de « l'Equipe opérationnelle pour Alma-Gare » (EOPAG). L'EOPAG a été mise en place par la Ville et la SAEN en 1978, après l'adoption du nouveau SDAU. L'objectif était de réunir les techniciens qui travaillaient sur le projet dans une même structure qui devait devenir « l'interlocuteur unique » pour les habitants, l'APU et

³⁸ Une partie du quartier est conservée et réhabilitée, le maillage des rues est gardé. Le projet final essaye de préserver la vie collective riche du quartier et reproduire les qualités spatiales de courées. Il s'agit des îlots urbains construits à R+3 et « tous les appartements donnent de plain-pied sur les coursives architecturées » (APU 1982-b, p. 19)

l'aide technique. L'équipe était « chargée de l'ensemble des études, de la coordination générale et de la mise en place des groupes techniques ». Elle travaillait sous le contrôle du Groupe de travail (Carton 1982). Elle organisait et coordonnait l'intervention des différents agents chargés du relogement, des acquisitions foncières, etc³⁹.

La question du temps et la constitution des alliances

La constitution de ces « structures », y compris l'EOPAG, correspondait à « un temps de mise en place non négligeable » et permettait la création de synergies entre les différents interlocuteurs, les techniciens, les militants et les habitants qui prenaient, selon un des techniciens de la ville, l'habitude du débat et du travail collectif. L'implication de certains acteurs comme Marie-Agnès et Roger Leman, Pierre Lemonier et Gérard Grass dans le projet ont facilité la mise en place de certaines pratiques ainsi que la constitution de cette ambiance. Marie-Agnès et Roger Leman, deux des militants à l'origine de l'APU, semblaient indispensables à la mobilisation des habitants et la durabilité de l'APU. Lemonier, le directeur de l'équipe opérationnelle, est identifié comme « quelqu'un de légitime pour mettre les gens autour de la table »⁴⁰. Gérard Grass, qui faisait partie de l'Aide technique, avait « une donne particulière, il sait faire parler les gens », selon le maire de Roubaix. Cela montre l'importance des personnalités et des acquis individuels dans les choix qui sont faits, les outils qui sont mis en place et leur fonctionnement.

Adoption du plan masse de l'opération Fontenoy-Frasez : la question de la conception architecturale

La première opération conçue et mise en œuvre par la maîtrise d'ouvrage collective et l'EOPAG concerne la rénovation de l'îlot Fontenoy-Frasez.

L'APU et l'ABAC se sont positionnés depuis le début contre l'architecture moderne et « toute tentative de systématisation, de homogénéité et d'universalité ». L'accent était mis sur « l'hétérogénéité et la vernaculaire » (Lemonier 1982, p.43) et « la préservation de la qualité des relations humaines qui marquent la vie dans les courées » (Verfaillie 1996). L'enjeu était de trouver le moyen de « transposer (la) forme spatiale de la courée en étage » (Dupuy et Giacobbe, 1989, p.76-77). Girard, architecte à l'ABAC, explique qu'ils savaient « qu'il y avait des projets qui étaient bâtis sur ce type d'espace ... donc on est allé voir l'opération de Venelles parce que c'était ce qu'il y avait de plus

³⁹ La mise en place de différentes structures qui permettent aux habitants de travailler sur le projet et l'adoption du schéma directeur semblent neutraliser les conflits et l'implication de l'APU dans le projet de rénovation. L'association définit des nouveaux objets de mobilisation et s'attaque à partir de 1979 aux questions de gestion des équipements et de création d'emplois (Prouvost 1982). L'association met en place la première régie de quartier de France en 1980. Elle réalise une cartographie de compétences pour développer de nouveaux projets économiques et sociaux et crée des entreprises pour créer des emplois.

⁴⁰ Le maire de Roubaix ajoute que cela est aussi une question du charisme.

avancé » (Girard, 1987, cité par Dupuy et Giacobbe 1989, p. 77)⁴¹. Les visites réalisées ont permis d'obtenir un accord de principe sur les qualités de ce projet entre habitants et élus. L'avis a été unanime : « c'est ça que nous voulons ! » C'est pourquoi l'opération Fontenoy-Frasez a été confiée au cabinet d'architectes belges, AUSIA, qui a réalisé Venelles, avec le concours financier du Plan Construction (APU 1982-b, p.32).



« Les habitants visitent les Venelles » (APU 1982)

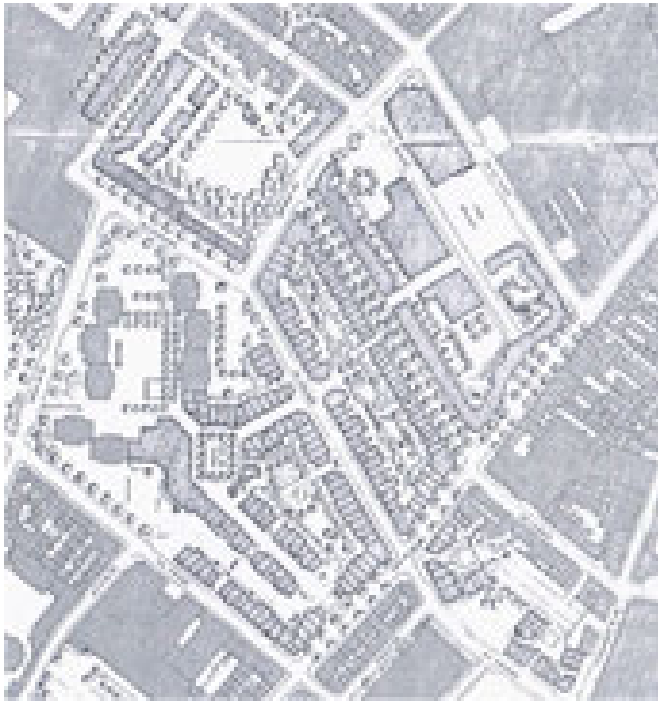
Conformément aux principes établis dans le schéma directeur, la SAEN a mis en place un dispositif de concertation pour le projet. Les réunions hebdomadaires de l'APU et les réunions générales du Groupe de travail où on discutait de tout ont laissé la place, dans ce nouveau processus, à une mobilisation thématique au sein de petits groupes de travail composés de techniciens de l'EOPAG, de représentants de la ville, d'architectes d'AUSIA et de militants de l'APU⁴². Les élus en étaient souvent absents, tout comme l'ABAC, dont le contrat n'a pas été renouvelé par la ville. Roger Leman, qui était en formation professionnelle, et l'Office Public HLM de Roubaix qui avait pourtant la maîtrise d'ouvrage de l'opération, ne participaient pas non plus au processus. Ces défections permettaient au groupe de

⁴¹ « Les Venelles constituent un ensemble de 364 appartements construit de 1975 à 1977 à l'initiative de la commune de Woluwe Saint-Pierre et de son Bourgmestre François Persoons autour des anciens terrains de sport du White Star par les architectes Jean de Salle, Thierry Verbiest et Michel Benoit du [groupe Ausia](http://homeusers.brutele.be/metalcat/lesvenelles-presentation.htm) » <http://homeusers.brutele.be/metalcat/lesvenelles-presentation.htm> (consulté le 01/10/2012).

⁴² Un de techniciens de la ville explique que « donner la possibilité de participer à tout le monde c'est beaucoup dire. » Ce sont surtout les militants de l'APU qui participent à ces réunions de travail avec les techniciens. Cela n'empêche pas les habitants de se sentir interpellés grâce à l'intervention des militants qui savent entretenir une relation de confiance avec la population et qui rendent compte de l'évolution du projet et du travail en cours pendant les assemblées plénières de l'APU.

travail de travailler sans contraintes et dans la plus grande liberté selon Lemonier (1987)⁴³. L'absence de ces acteurs des discussions a cependant pesé lourd « à l'heure de la mise en fonctionnement et de l'appropriation du produit architectural ainsi conçu » (Dupuy et Giacobbe 1989, p. 101).

La référence constante à l'opération des Venelles a impacté fortement le processus d'élaboration du projet : « après avoir servi de déclencheur et de point de repère, elle tend à faire écran et à s'imposer en tant que modèle » (Dupuy et Giacobbe 1989, p. 110). L'articulation entre l'espace public et l'espace privé, les prolongements du logement sur l'espace extérieur, la transparence de l'espace intérieur, la taille des ouvertures, ont été autant de sujets qui ont été discutés en relation avec le projet des Venelles. D'autres questions comme la taille des vide-ordures et leur placement, ou le revêtement des coursives, ont complètement échappé aux habitants. Ceci s'explique par les contraintes de calendrier et par l'absence « de vrais débats » avec les techniciens.



« L'opération Fontenoy-Frasez » (Dupuy & Giacobbe, p.97)

▪ Quelle ville a produit la participation ?

L'opération Fontenoy-Frasez est la réalisation la plus emblématique de la maîtrise d'ouvrage collective à Alma Gare. Elle s'agit d'une opération complexe et le chantier ne s'est jamais terminé. La gestion des espaces publics et l'articulation entre l'espace public et privé sont devenues problématiques dès le début, avec des conflits importants entre les jeunes et les personnes âgées qui

⁴³ Un de techniciens de la ville explique que cette autonomie a également été rendue possible par le contexte politique qui permettait aux techniciens une marge de manœuvre importante face aux élus et ajoute qu' « il est impossible de penser qu'on pourrait réagir de la même façon aujourd'hui ».

occupaient ces espaces. Les logements qui se trouvaient à proximité de ces espaces, tout comme ceux qui ont été conçus avec des fenêtres Velux sont restés vacants. Les coursives et les cages d'escaliers sont rapidement devenues des terrains de jeu et de commerce de drogue, les cages d'ascenseurs des poubelles. L'opération a été considérée comme un échec un an après la livraison, avec environ 40% de logements neufs vacants, et est rapidement devenue un ghetto selon les différents interviewés. Ce contexte est à l'origine de la décision de la ville de Roubaix de lancer une deuxième opération de rénovation au début des années 2000.

Dupuy et Giacobbe (1989) expliquent que « toute la ville semble souffler l'idée que les malheurs ... de l'Alma ne sont que le résultat direct de la participation des habitants » (p. 3) Les études ainsi que les témoignages de plusieurs acteurs invitent à nuancer ce propos. Certains attirent l'attention sur le décalage entre les ambitions du projet et la réalité sociale, d'autres désignent son peuplement comme étant la raison principale de l'échec : « Il y avait un décalage entre leurs ambitions et la réalité sociale, économique et institutionnelle (...). On a offert un produit que les gens n'avaient pas les moyens de payer » (Groc & Doumenc 1995, p. 149). Puis, la maîtrise d'ouvrage collective a décidé de constituer un parc de logements trop important pour s'assurer d'un maximum de retour en charge foncière alors que le marché immobilier était en difficulté, avec une demande en baisse. Finalement, « le peuplement était mal maîtrisé par le bailleur » qui ne connaissait pas bien le projet, et qui avait du mal à se l'approprier selon les différents acteurs du projet interviewés.

Le projet d'Alma-Gare reste une référence à l'échelle locale, nationale et internationale malgré les problèmes qui ont nui au bon fonctionnement du quartier comme en témoignent les nombreuses publications sur le sujet. Les structures mises en place comme l'APU et l'Aide Technique ainsi que les dispositifs mobilisés comme les voyages d'étude ou bien l'élaboration d'une carte affiche ont servi de modèle à d'autres « mouvements sociaux » comme par exemple ceux qu'on a pu observer à l'Union. La stratégie qui se situe entre confrontation et coopération selon les contextes d'action semble aussi avoir laissé des traces, au moins à l'échelle de Roubaix où les associations que nous avons pu approcher continuent d'entretenir une relation ambiguë avec les porteurs institutionnels du projet, se positionnant entre un discours revendicatif et un fonctionnement complice.

2. Le projet de l'Union

L'Union est un des projets urbains les plus ambitieux en cours de réalisation par Lille Métropole. Il a reçu en 2011 le « Grand Prix National des Eco-quartiers » du Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports, et du logement. Cette labélisation valide entre autre « des procédures participatives associées à l'élaboration du projet » et en fait « un référentiel national » (Lejeune & Villalba 2012). La communication sur le projet insiste sur les différents dispositifs mis en place par le maître d'ouvrage, Lille Métropole, et l'aménageur, la SEM-VR, pour travailler avec les habitants : les « Assises », le « Comité consultatif » et les « Groupes de travail ». « L'Atelier électrique », conçu comme un lieu de travail et d'information, organise des rencontres entre les habitants, les techniciens et les élus et propose des activités d'animation et d'acculturation comme les conversations publiques. La confrontation entre une association des habitants, « Rase pas mon quartier » et la maîtrise d'ouvrage concernant la démolition d'une trentaine des maisons au nord de la ZAC et la mise en place d'un travail de coproduction de logements avec une équipe technique constituent les autres éléments de ce projet complexe qui est reconnu comme exemplaire pour sa dimension participative. Ce projet est au cœur d'une « série de confrontations politiques, techniques et citoyens » (Lejeune & Villalba 2012) portée par un mouvement associatif, le Collectif de l'Union qui entretient des relations de dépendance et conflictuelles avec l'aménageur. Ce contexte politique, les démarches alternatives développées par les différents acteurs sociaux et la complexité des instances et des outils de travail mis en place font de l'Union un terrain d'étude intéressant pour notre travail.

■ Contexte historique du projet : origines, acteurs, évolution

La zone de l'Union, ancien territoire agricole de 80 hectares à la jonction de trois villes, Roubaix, Watrelos et Tourcoing, se trouve sur le versant Nord-Est de la métropole du nord. La construction entre 1861 et 1876 du canal qui contourne Roubaix par le nord a généré le développement d'ateliers de filature, d'usines textiles, chimiques et agro-alimentaires ainsi que la construction de maisons ouvrières⁴⁴. Cette zone est restée un lieu de production industrielle jusqu'à la crise économique qui a frappé l'industrie textile dans les années 1970. Le déclin continu du secteur et la libération du foncier en friche lors de la fermeture des industries ont alors frappé l'Union tout comme les autres zones industrielles du versant Nord-Est⁴⁵. La SEM du « Versant Nord-Est de la métropole Nord » a été créée en 1979 par les municipalités de Roubaix, Tourcoing et Watrelos et la Chambre de commerce et de l'industrie (CCI) pour accompagner, entre autre, la maîtrise de ce foncier en friche et sa reconversion. (Gaudefroy 2008)

⁴⁴ Il s'agit de l'usine de toile de coton Vanoutryve et le peignage de la Tossée, la brasserie de Terken, etc (www.lunion.org).

⁴⁵ Le versant Nord-Est est qualifié comme un territoire de requalification dès 1969 dans le rapport préalable à l'élaboration du SDAU



« Photo aérienne (2008) et Schéma directeur d'aménagement urbain de l'Union » (www.lunion.org)

Le dossier de l'Union n'est devenu un enjeu important qu'en 2000, après la finalisation de la première phase de la ZAC Eurolille, qui a permis aux élus de relancer le projet⁴⁶. Les lois « Chevènement » et « SRU », adoptées respectivement en 1999 et 2000, proposaient des nouveaux outils économiques et règlementaires au service de la CU qui a révisé le SDAU et signé un nouveau contrat d'agglomération. L'Union a été nommée « site d'excellence prioritaire » et est intégrée dans le GPV de Lille Métropole en 2000⁴⁷. Une première concertation préalable a été organisée conformément à ce nouveau cadre juridique (Gaudefroy & Estienne 2008, p. 57). Les premières acquisitions de l'EPF ont eu lieu en 1999, les premières démolitions en 2001⁴⁸. Les travaux de maîtrise foncière ont été accompagnés par les études de diagnostic et de faisabilité qui ont alimenté la réflexion sur l'aménagement futur du site.

La CU a lancé en 2003 un marché de définition sur invitation. L'équipe de Reichen et Robert a été retenue pour l'attention que portait son scénario à la dimension économique du projet⁴⁹. Elle proposait également un ensemble de procédures comme par exemple une phasage qui permettait de lancer dès le début des travaux de construction (Gaudefroy & Estienne 2008, p. 62). Ce scénario a été validé par une deuxième étape de concertation préalable, suivie par les études pré-opérationnelles entreprises par la SEM Ville Renouvelée⁵⁰. Les résultats de ces études ont été intégrés dans le plan directeur d'aménagement du projet de l'Union ; les modifications ainsi que le périmètre de ZAC ont été validés par une troisième étape de concertation préalable et par le Conseil de Communauté en 2006. L'Union est reconnue Eco-quartier pilote de la métropole la même année, après la décision de la CU d'adopter en 2000 des principes de développement durable pour faire face « à l'héritage d'un mode de production qui a laissé de nombreuses séquelles sur (le) territoire ». Parallèlement, la CU élabore et adopte un agenda 21 en 2006⁵¹.

L'Union est un projet complexe, avec de nombreux acteurs politiques et techniques impliqués. Le projet est porté par la CU et les trois villes concernées par le projet, Roubaix, Watrelos et Tourcoing.

⁴⁶ L'Union attire dès les années 1970 l'intérêt des acteurs politiques et économiques de la métropole. La CCI commande en 1972 la construction d'un centre tertiaire à l'Union, le tour Mercure, qui est « un moyen d'initier sur le Versant Nord-Est de la métropole un processus de tertiarisation » (Gaudefroy & Estienne 2008, p. 47)⁴⁶. La communauté urbaine définit la zone comme « futur pôle stratégique de l'agglomération » en 1993. Deux études, l'une sur la restructuration urbaine du site et l'autre sur la politique foncière, sont suivies par un concours international d'urbanisme en 1994. Les villes de Croix, Roubaix, Tourcoing, Watrelos, la CU et l'Etat créent en 1996 un GIP, définissent en 1998 le périmètre de droit de préemption urbain pour la zone de l'Union et en confient le portage foncier à l'établissement public foncier (EPF). Le projet n'avance pas pendant les années 1990 malgré ces développements : « Euralille semble monopoliser toutes les forces vives de la communauté urbaine » pendant ce temps (Gaudefroy & Estienne 2008, p. 56).

⁴⁷ Le structure qui porte le renouvellement de la métropole, le Grand Projet Urbain, est remplacé par le Grand Projet de Ville de Lille Métropole » en 2000.

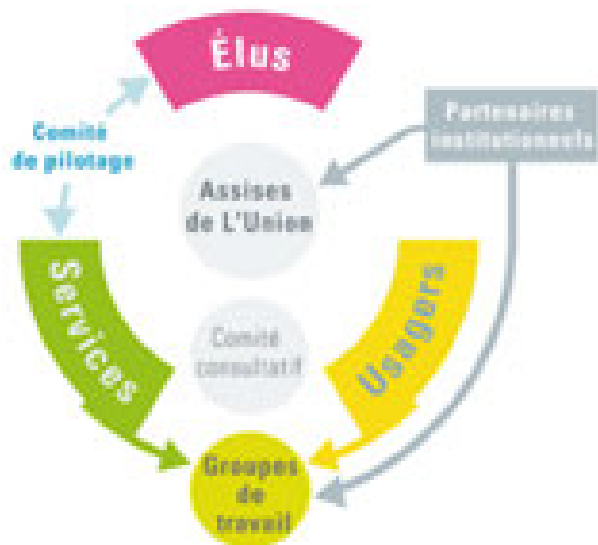
⁴⁸ Les acquisitions sont en grande partie faites à l'amiable par l'EPF qui achète entre 1999 et 2006 22 ha de terrain. « Sur ce territoire d'environ 80 ha, plus de 45 ha de terrains aménageables sont (...) sous la maîtrise des collectivités et de l'EPF » en 2006 (Gaudefroy & Estienne 2008, p. 58).

⁴⁹ L'équipe propose « une surface d'activités et de logements supérieure à celle de ses concurrents » (Gaudefroy & Estienne 2008, p. 62).

⁵⁰ <http://www.ville-roubaix.fr/srub-10-310-313-la-zone-de-lunion.html>

⁵¹ <http://www.lillemetropole.fr>

La CU est responsable de la définition de grandes orientations politiques du projet auxquelles participent les trois villes concernées. L'aménageur, le groupement SEM-VR/SAEM Eurolille, est responsable de la mise en œuvre du projet tel qu'il a été défini par la CU, avec des obligations et un budget alloué. Les relations entre ces différentes catégories d'acteurs sont organisées par une architecture de gouvernance complexe mise en place par la CU et la SEM-VR. L'intégration des acteurs sociaux dans cette architecture a émergé comme un enjeu majeur en 2006, à l'occasion de la reconnaissance de l'Union comme éco-quartier pilote de la métropole.



« Schéma initial de gouvernance du projet » (www.lunion.org)

■ Organiser la gouvernance du projet : une architecture institutionnelle complexe

Le projet de l'Union mobilise une multitude d'acteurs publics, privés et associatifs aux échelles communales, métropolitaine et nationale. Trois volets constituent les trois piliers du schéma de gouvernance mise en place. Les services techniques des trois villes, de la CU, de la SEM-VR et de la SAEM-Eurolille ainsi que les différents bureaux d'études qui interviennent sur le projet (maîtrise d'œuvre et assistance à la maîtrise d'ouvrage) font parties du volet technique. Les élus des trois villes et de la CU constituent le volet politique. Les entreprises, les associations et les habitants constituent le volet social. Le pilotage politique du projet est assuré par un comité qui est l'unique organe de décision⁵². L'articulation entre les politiques territoriales et les politiques communales se fait dans trois commissions thématiques « Développement économique et prospection », « Logement et équipement » et « Espace public et mobilité » qui sont conçues comme des instances de discussion, de propositions et de coordination entre les trois villes et la CU. L'organisation et le pilotage des différentes réunions font partie des missions de la SEM-VR qui travaille en collaboration avec les comités techniques thématiques et le comité technique restreint qui sont composés des services

⁵² Le comité réunit les quatre vice-présidents de la CU et les trois maires de villes. Les trois maires sont en même temps les vice-présidents de la CU. Les sept chaises du comité sont donc occupées par quatre élus.

techniques des trois villes, de la Communauté urbaine et de la SEM-VR. Dans ce schéma, la rencontre avec les acteurs sociaux se fait au sein d'instances spécifiques dédiées à la concertation : « les Assises de l'Union », « le Comité consultatif », « les Groupes de travail » et « les Groupes de projet ».

Travailler avec les habitants : une organisation par le haut

La concertation ne constitue pas un enjeu important pour la CU qui estime que « la relation à l'habitant est l'affaire des maires », selon un des chefs de projet, jusqu'à l'adoption par la CU de l'Agenda 21 en 2006. Celui-ci fait en effet de la concertation et de la participation des habitants une des principales préoccupations de la CU qui élargit la juridiction du vice-président du développement durable à la concertation après les élections de 2008. L'appropriation de la concertation comme enjeu à l'échelle communautaire nécessite du temps. En 2007, au démarrage de la concession de la ZAC de l'Union, la concertation reste toujours perçue comme une mission portée par les villes. La nomination du projet de l'Union comme « éco-quartier pilote de métropole » en 2006 impose néanmoins de mettre en avant un volet « concertation » dans les missions de l'aménageur selon les responsables du projet. Le groupement SEM-VR/SAEM Eurolille propose de mettre en place un dispositif spécifique pour la participation des habitants et une équipe socio-culturelle qui s'occupe de l'animation du projet. Il crée en 2007, après la signature du traité de la concession, une mission dédiée à la concertation au sein de l'équipe du projet⁵³. Cette mission est financée par la ligne budgétaire « animation/participation » et permet à l'aménageur de mettre en place l'architecture de gouvernance évoquée plus haut.

Schéma initial de gouvernance

Le schéma initial de concertation est développé et piloté par l'aménageur SEM-VR et le responsable « développement durable et expertise sociale ». L'intégration de cette nouvelle expertise a nécessité, un travail d'adaptation et le renouvellement des méthodes de travail. « L'équipe a bâti un schéma théorique, elle a recensé toutes les associations, toutes les forces vives qui pouvaient avoir un intérêt à travailler sur l'Union, puis elle a essayé de les brancher pour qu'on travaille ensemble » selon le maître d'ouvrage. Les différentes instances mises en place dans ce contexte servent de lieux de rencontre, de discussion et de travail.

Les « Assises de l'Union » sont des réunions publiques annuelles d'information organisées par l'aménageur. Elles sont conçues comme des moments réguliers de rencontre entre les différents acteurs pour faire le point sur l'avancement du projet, avec des présentations de la SEM-VR, du maître d'œuvre et des autres spécialistes. Elles sont ouvertes à tous.

⁵³ L'équipe est composée d'un chef du projet, d'un responsable communication, d'un responsable culture, d'un responsable commercialisation, d'un responsable communication, d'un responsable qualité architecturale et urbaine et trois chargés d'opération. La présence d'un responsable dédié à la question de concertation dans une équipe de projet est considérée comme une exception par les techniciens qui expliquent que la concertation et la communication sont des missions qui sont souvent prises en charge par la même personne au sein d'une même équipe.

Le « Comité consultatif » est également une instance d'information qui se réunit régulièrement⁵⁴. Il est composé des services techniques et de l'ensemble de structures intermédiaires (associations, comités de quartier, conseils de quartier, etc.) susceptibles de relayer l'information et de faire remonter les réactions et les attentes des habitants.

Les « Groupes de travail » sont constitués d'utilisateurs (habitants, futurs habitants, salariés, représentants associatifs...) et des services techniques⁵⁵. Ces groupes ont des missions à durée limitée et travaillent sur des thématiques proposées par l'aménageur ou le Comité consultatif comme « la maison de l'Union », « le parc urbain » et « le développement durable ».

Les « Groupes de projet » sont constitués, comme les groupes de travail, d'utilisateurs (habitants, futurs habitants, salariés, représentants associatifs...) et de techniciens. « Ils sont chargés de la mise en œuvre des actions définies par les groupes de travail et validées par le comité de pilotage : conversations publiques, sondage de pollution, "la vigie", réalisation des jardins Papillons et des jardins transitoires des Rives de l'Union Sud »⁵⁶.

Ce schéma initial et les différentes instances mises en place se révèlent peu adaptés au contexte du projet. Les Assises, qui devaient réunir les acteurs institutionnels, les techniciens, le monde associatif et les habitants de quartiers voisins deviennent rapidement le lieu d'expression des associations selon les techniciens de la ville de Tourcoing. Le Comité consultatif, qui semble constituer l'ossature de cette structure complexe, se réunit deux fois avant d'être dissout par la SEM-VR. Ceci est expliqué par le fait que « les échanges n'étaient pas fructueux ». Les associations ajoutent que l'aménageur a trouvé les réunions « trop politiques »⁵⁷. Les trois groupes de travail mis en place en 2008, qui réunissent les représentants des services techniques, les AMO et les acteurs sociaux semblent être les seules instances de travail qui ont un impact relatif sur le projet, même s'ils ont une durée de vie limitée⁵⁸.

La SEM-VR décide en 2009-2010 de retravailler le schéma initial pour résoudre ces problèmes. Ce schéma, qui nécessite la mobilisation de moyens importants en temps et en argent, évolue vers des formes plus hybrides. Le « Club de partenaires » et le « Comité de développement durable et de

⁵⁴ www.lunion.org

⁵⁵ www.lunion.org

⁵⁶ www.lunion.org

⁵⁷ La présence dominante des associations a dû jouer un rôle important dans cette décision de l'aménageur qui souhaiterait « accueillir un nombre plus important et plus diversifié d'acteurs pour réfléchir ensemble dans une dynamique ouverte et porteuse de projets ». <http://www.lunion.org/vie-de-lunion/actualites-par-thematique/concertation/detail/article/club-de-partenaires-lunion-fait-la-force-de-proposition.html>

⁵⁸ Le 1^{er} groupe travaille sur la création d'une maison de projet. Il est chargé de définir les spécificités et la mission de la maison à l'échelle de la ZAC et d'élaborer le cahier de charges pour le concours qui va être lancé. Le 2^e groupe est consacré au Parc urbain de 15 hectares aménagé à proximité immédiate du canal de Roubaix. Il travaille sur le cahier de charges pour le lancement du concours pour le parc. Le 3^e groupe travaille sur la rédaction de « la référentiel au développement durable » (R3D), la déclinaison opérationnelle de la charte éco-quartiers de la CU à l'échelle de l'Union.

concertation » émergent dans le nouveau schéma de gouvernance comme étant les deux instances de rencontre et de travail.

Responsabiliser les acteurs sociaux : la mise en place du Club de partenaires

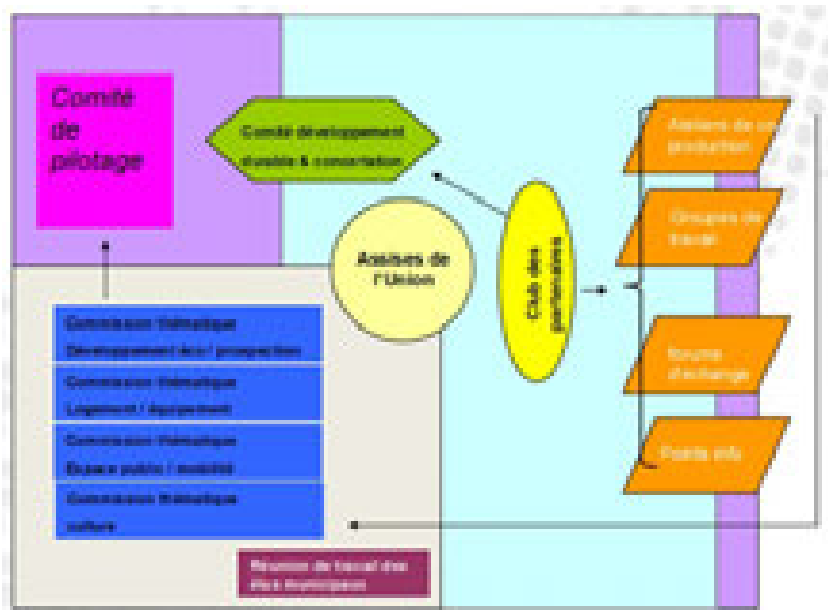
Le « Club de partenaires » est conçu comme le 3^e pouvoir au regard du politique et du technique, un lieu dédié aux acteurs de la société civile qui veulent travailler sur le projet⁵⁹. Il est fondé, selon les responsables du projet interviewés, sur le constat qu'il y a un décalage important entre les intérêts des différents acteurs sociaux. Une association et une entreprise installée sur le quartier n'ont pas forcément les mêmes intérêts, attentes et problèmes. C'est le cas par exemple entre une association qui voudrait développer des jardins familiaux et une entreprise qui voudrait construire un parking silo sur le même terrain. Le club est conçu pour que ces différents intérêts se rencontrent. Il constitue une première plateforme pour discuter des conflits d'usage en absence de la technique et de la politique. L'objectif est d'assurer les échanges entre les différents acteurs sociaux et d'organiser les forces locales.

Le Club fonctionne sans cadre institutionnel ni administratif et sur le principe du volontariat. Toute personne intéressée ou concernée par le projet de l'Union, qu'il soit représentant d'associations, d'institutions ou d'entreprises, salarié, habitant ou usager, peut en devenir membre. L'animation est assurée par la SEM-VR avec l'aide d'un animateur qui prépare les comptes rendus de réunions. La SEM-VR met à disposition du Club une salle de réunion et un budget pour l'organisation de réunions et le financement de l'animateur. La première réunion du Club a eu lieu en mai 2011 au cours des Assises de l'Union. La seule instance du Club qui fonctionne depuis sa création concerne les points d'information informels qui ont lieu tous les deux mois et qui sont organisés par la SEM-VR.

Le Club fait partie d'un système institutionnel qui est constitué d'une autre instance nouvelle, le « Comité du développement durable et de concertation », conçu comme un lieu de débat entre les élus, les techniciens et les représentants du Club⁶⁰. Les propositions développées et retenues par le Comité devaient être préalablement présentées au comité de pilotage pour validation.

⁵⁹ Le club n'est qu'une des portes d'entrée dans le système d'acteurs selon les responsables du projet. Les acteurs sociaux ne sont pas obligés d'y adhérer pour communiquer avec les acteurs institutionnels.

⁶⁰ Les responsables du projet expliquent que les propositions devraient être compatibles avec les grandes lignes du projet et qu'elles ne devraient pas avoir un impact important sur le bilan de l'opération pour être validées.



« Le nouveau schéma de gouvernance » (www.lunion.org)

Intégrer les acteurs sociaux dans les instances politico-techniques : le comité du développement durable et de la concertation

Le schéma initial de concertation est marqué par l'absence de lieu de travail entre les élus et les habitants. La seule institution qui puisse favoriser des rencontres sont « les Assises » qui semblent fonctionner plutôt comme une instance d'information qu'en tant qu'instance d'échange et de travail. Le Comité de développement durable et de concertation constitue une nouvelle structure qui réunit les élus, les techniciens et les acteurs sociaux. Il a le même statut consultatif que les autres commissions thématiques « Développement économique et prospection », « Logement et équipement » et « Espace public et mobilité ». C'est la seule instance de travail et d'échange, à part les Assises, censé réunir d'une manière régulière les élus, les techniciens et les acteurs sociaux. Il devrait être composé de 36 membres dont 16 représentants du Club de partenaires, 16 représentants de la CU, des trois villes et des services techniques et 4 membres indépendants, experts en développement durable et en concertation. Mais la nomination de représentants du Club se révélant problématique en l'absence de toute instance de décision, le comité n'a pas encore vu le jour au moment où nous avons réalisé notre enquête.

Ces prises de position témoignent d'une forte volonté politique concernant la participation au processus du projet des habitants et des acteurs sociaux. Selon les responsables du projet interviewés, ces directives se veulent très différentes des procédures préconisées par le code d'urbanisme : « il y a un vrai décalage entre essayer de faire le projet en se nourrissant des expertises d'un maximum d'entités, associations, salariés, habitants et les exercices de concertation du code d'urbanisme qui sont complètement formelles ». Le schéma de concertation est revendiqué comme un des points forts du

projet par les différents communiqués publiés par l'aménageur et la Communauté urbaine. Cette volonté est néanmoins mise en doute par certains acteurs publics et sociaux qui critiquent les différentes instances mises en place, leur composition, leur organisation, ainsi que les sujets abordés. Le retard pris pour la mise en place de certaines instances, ainsi que la complexité de l'ensemble de la structure, semblent dissuader les élus et les techniciens des villes. Ceux-ci prennent leurs distances avec la démarche de l'aménageur et développent leurs propres démarches à l'échelle communale. Les acteurs sociaux semblent être d'accord avec les représentants des villes. Ils suivent néanmoins de près les actions entreprises, participent aux différentes instances de rencontre, tout en œuvrant à la mise en place d'une démarche autonome : le Collectif de l'Union.

▪ Le Collectif de l'Union : faire la ville avec un acteur social

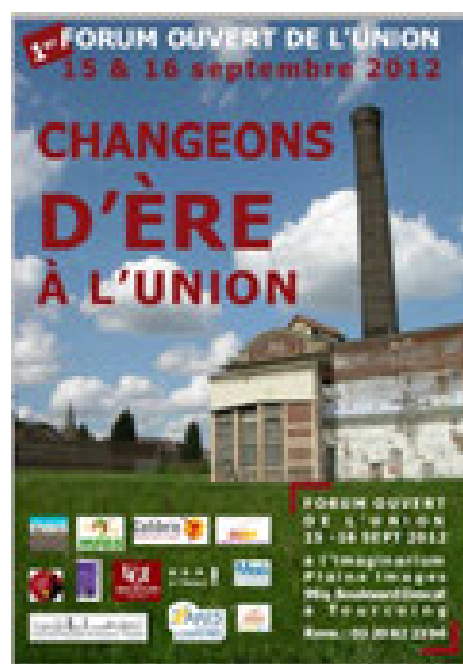
Le Collectif de l'Union a été créé en 2005 par d'anciens militants de l'Alma et du Collectif du canal, ainsi que par des anciens salariés de l'Union⁶¹ après le dernier grand plan de licenciement dans le textile et la fermeture de la brasserie Terken. L'Université populaire et citoyenne (UPC), qui a pour objectif « de permettre à tous les habitants de participer à la construction des politiques publiques en leur proposant à la fois des outils et un espace d'expression », a joué aussi un rôle important dans la création du Collectif⁶². Le projet de l'Union a semblé servir dans ce contexte de levier pour lancer ce laboratoire, mobiliser les gens, réfléchir ensemble, essayer de se comprendre et de mieux dialoguer avec les institutions publiques. Un de fondateurs du Collectif explique que « se mobiliser contre quelque chose ... et de constituer des comités de défense du patrimoine, du logement, de l'emploi, de Terken et du canal est une vraie stratégie », c'est parfois le seul moyen pour se constituer en force de proposition. Comment faire pour qu'un habitant du quartier ou un ancien salarié exprime une idée ? Pour que cette même personne passe de l'idée au projet ? Pour que cette idée soit étudiée ? Quelle machine mettre en place pour y arriver ?

La mobilisation s'est faite d'abord avec une logique de défense des emplois, des logements, etc. et donc dans une attitude de conflit selon un des militants. Ce positionnement a d'abord laissé la place à une volonté d'assister à certaines instances de décision, puis à participer au développement de projets collectifs. Le Collectif est ainsi devenu un acteur social important, qui s'est impliqué dans le projet et a entretenu des relations de conflit et de dépendance avec la SEM-VR. Il a estimé dès sa création qu'il lui était nécessaire de se donner les moyens de se constituer en interlocuteur intelligent au sein du processus de projet. Les représentants du Collectif ont rapidement rencontré les acteurs institutionnels du projet et leur ont demandé dès 2005 des moyens « pour qu'ils puissent réfléchir seuls, pour se construire une parole autonome ». Avoir leur propre architecte/urbaniste leur permettrait de faire des

⁶¹ Le collectif de l'Union n'est pas la seule instance associative qui travaille sur l'Union. D'autres instances comme par exemple les associations de défense de l'environnement entretiennent des relations plus ou moins conflictuelles avec la CU et la SEM-VR.

⁶² L'université populaire et citoyenne est une association loi 1901, fondée en 2004 par des militants engagés dans des actions d'Éducation Populaire sur la Ville de Roubaix. (<http://upc-roubaix.org/>)

propositions qui enrichiraient le projet de l'Union. Cette demande a été refusée par la CU qui a estimé qu'il s'agissait de mettre en place une contre-expertise. De la même manière, la tentative du Collectif d'intégrer l'équipe socio-culturelle qui travaillait sur la concertation à la SEM-VR, et leur proposition d'amélioration du schéma de gouvernance n'ont pas trouvé d'écho. L'aménageur a demandé au Collectif de lui faire des propositions concrètes : « Vous n'arrêtez pas dire qu'il faut organiser la concertation autrement, proposez-nous des choses concrètes, on ne vous comprend pas ». Un voyage d'étude à Fribourg et la rencontre avec des équipes et des associations sur place ont permis au Collectif de développer une nouvelle stratégie d'action. Il a décidé d'agir de façon autonome et de développer des projets sans attendre la reconnaissance des institutions publiques.



« Le programme d'un voyage d'étude et l'affiche du forum organisé le 15-16 septembre 2012 » (upc-roubaix.org)

L'octroi d'une subvention de la SEM-VR sans obligation de prestation en 2008 a permis aux membres du Collectif de restructurer leur démarche « dans une logique traditionnelle de porteur du projet » selon les militants rencontrés. C'est cette nouvelle stratégie d'action qui a permis, selon eux, de souder les membres du Collectif dans la durée.

Trois démarches entreprises par le Collectif lui ont permis de construire un nouveau discours, de décider d'une nouvelle stratégie d'action, et d'entreprendre une démarche de projet : les voyages d'études, les séminaires et le travail réalisé avec un architecte.

Voyages d'étude comme outil d'acculturation

Les membres du Collectif sont des associations et des individus qui ne se connaissaient pas. Leur premier travail a consisté à se constituer une culture commune. Celui-ci s'est fait à travers l'écriture de textes, et l'organisation de voyages et de séminaires entrepris avec l'aide de l'Université populaire et citoyenne (UPC) de Roubaix. Le Collectif a réalisé de nombreux voyages d'étude pour développer une culture commune entre ses membres. Contrairement à Alma-Gare, où les visites organisées permettaient aux habitants de développer une représentation visuelle commune du futur quartier, le Collectif semble s'intéresser plutôt aux conditions opérationnelles de réalisation du projet, au processus de conception, de réalisation et de gestion, au rôle joué par les différents acteurs dans ce processus, y compris les acteurs économiques, aux stratégies d'action, etc. En témoignent la programmation de ces voyages, ainsi que les renseignements que les différents membres en ont tiré.

Un voyage à Emscher Park a permis à l'association, par exemple, de structurer son action de trois manières différentes. Le Collectif s'est largement inspiré de l'équipe sociale et culturelle à la tête du pôle technique d'Emscher Park et qui sert d'agitateur d'idées pour la promotion de différents projets. Celui-ci se réunit régulièrement dans l'objectif de mutualiser les différents projets et d'aider les associations à avancer. Le camp international qui a été organisé au démarrage du projet d'Emscher Park est un autre élément d'inspiration. Ce grand évènement fondateur a servi d'exemple au Collectif pour organiser avec l'UPC le 1^{er} forum ouvert de l'Union les 15 et 16 septembre 2012 : « Changeons d'ère à l'Union ». La visite d'Emscher Park lui a permis aussi de réfléchir à certaines questions de fond comme celles du patrimoine et de la gestion provisoire. Le Collectif a introduit dans ses discussions sur le projet de l'Union des questions sur la temporalité du projet, la décision de vider le territoire de ses habitants, la démolition des bâtiments existants et le projet holistique développé par la CU et la SEM-VR.

Séminaires : construction d'un discours sur la production de la ville

Après la signature de la convention avec la SEM-VR, le Collectif a organisé une série de séminaires avec les équipes de recherche-action sociales (ERAS) qui travaillent au sein de l'Université populaire et citoyenne. Ces séminaires adressent des questions qui sont chères au Collectif comme à l'UPC. Comment mobilise-t-on les gens ? Comment crée-t-on les conditions qui permettent de réfléchir intelligemment et d'expérimenter ? Ceux-ci durent deux demi-journées, avec l'intervention de deux « chercheurs » invités, et sont suivis d'une discussion en ateliers et d'une synthèse qui constitue le sujet d'un des « cahiers de l'UPC ». Les sujets des deux derniers séminaires concernaient la question de la « citoyenneté urbaine » avec Jacques Donzelot et celle des éco-quartiers avec Sylvain Coquerel et Lucien Kroll⁶³. Ces séminaires semblent fournir au Collectif des arguments supplémentaires pour

⁶³ « Quelle citoyenneté urbaine ? » avec Jacques Donzelot, « De l'Alma à l'Union : vers un éco-quartier exemplaire ? » avec Sylvain Coquerel et Lucien Kroll

critiquer le projet de l'Union. Les militants du Collectif n'hésitent pas par exemple citer Lucien Kroll quand ils discutent du projet de l'Union : « La participation, pour reprendre le propos de Lucien Kroll, ... (nécessite) un développement incrémental... Comment fabrique-on les choses que les gens savent maîtriser ? ... Comment fait-on du développement à petites doses, en étudiant les effets ? »



Séminaire « De Alma-Gare à l'Union : vers un écoquartier exemplaire ? » (UPC-Roubaix 2011, p.1)

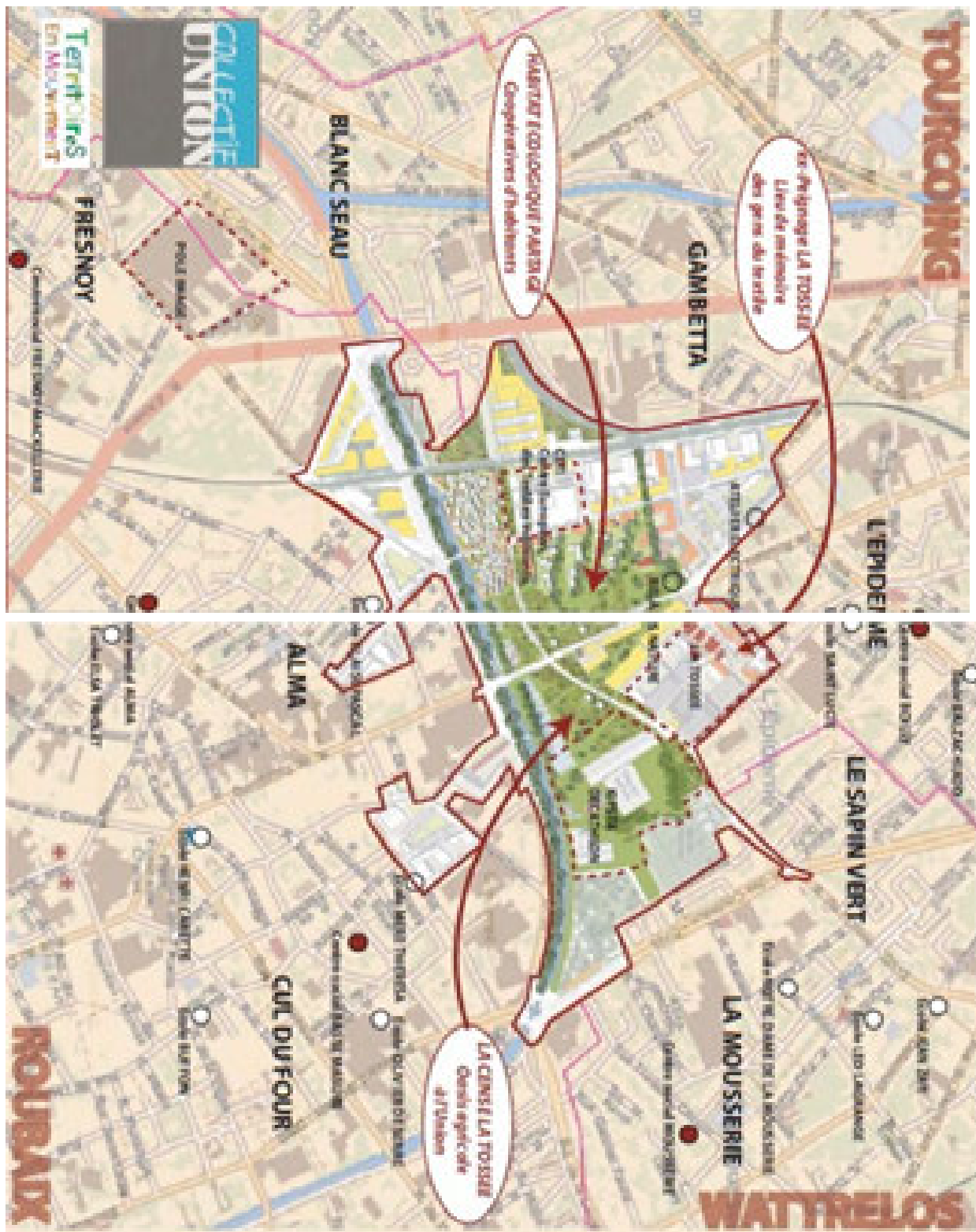
L'Aide technique : mis en place d'un « projet technique » par le Collectif

Le travail réalisé avec Sylvain Coquerel, architecte/urbaniste, constitue la dernière étape de ce processus. La convention signée avec la SEM-VR permet au collectif de faire appel à un urbaniste pour travailler sur le projet. L'objectif est d'étudier le schéma directeur, de le comprendre, et de voir en quoi les différents projets portés par le Collectif peuvent s'y intégrer tout en utilisant un langage technique. Le projet qui en résulte est présenté au public en 2010 lors d'un séminaire et fait l'objet d'un cahier de l'UPC publié en 2011. Le travail réalisé avec Coquerel permet également au Collectif de poursuivre son acculturation sur la question urbaine. Il permet de mettre en image les différents projets et d'en donner une vision globale, ce qui a un impact sur la mobilisation des membres du collectif. Il permet en même temps de communiquer avec la SEM-VR à partir d'une proposition concrète, de poser le débat, selon les militants du Collectif sur les questions qui sont chères au collectif comme par exemple la densité.



« Atelier de travail avec Sylvain Coquerel » (UPC-Roubaix 2011, p.18, 22)

Cette synthèse est loin de rendre compte de toute la richesse de la démarche entreprise par le Collectif de l'Union, ce qui en fait une des forces vives du territoire. Le positionnement revendicatif de l'association et les relations conflictuelles qu'elle entretient avec les acteurs institutionnels du projet sont considérés comme contre productifs. Or c'est justement ce positionnement qui semble obliger les acteurs institutionnels à le reconnaître comme interlocuteur. Le Collectif n'hésite pourtant pas à coopérer avec ces acteurs institutionnels, ce qui lui semble être le seul moyen pour participer à l'élaboration du projet. Les efforts qu'il entreprend pour se constituer en interlocuteur légitime lui permettent de développer de réelles compétences en matière d'urbanisme et témoignent de sa volonté de contribuer au projet. Ces mesures s'inspirent largement des actions entreprises par l'APU à la fin des années 1970 et contribuent à sa légitimité. Nous reviendrons sur cette expérience dans notre dernier chapitre dédié à l'analyse croisée des différents terrains d'étude.



« Le projet alternatif élaboré par le Collectif de l'Union avec l'aide de Sylvain Coquerel »
 (UPC-Roubaix 2011, p. II-III)

- L'association « Rase pas mon quartier » et l'agence « Construire » : comment travaille-t-on avec les habitants ?

La mobilisation des habitants de l'îlot Stephenson contre la démolition de leurs maisons, et le travail réalisé avec eux sur leur projet de réhabilitation sont des composantes importantes de la campagne de communication que mènent la SEM-VR et de la CU sur la concertation. Ces expériences semblent avoir peu de liens avec les autres instances mises en place à l'échelle de l'Union et n'ont qu'un impact limité sur le projet global. Elles sont néanmoins considérées comme « une belle expérience d'urbanisme » par l'ensemble des acteurs rencontrés.

L'îlot Stephenson se trouvait à l'extérieur de la ZAC de l'Union jusqu'en 2000, date à laquelle les services techniques communautaires ont décidé d'élargir le périmètre de cette dernière aux rues de la Tossée et de Stephenson⁶⁴. Les habitants décident alors de s'organiser en association, « Rase pas mon quartier », pour sauver les deux rues de la démolition. Ils profitent de l'aide de voisins avocats qui leur permet de constituer l'association, de la mettre en forme et d'établir une stratégie d'action. Ils ont aussi l'appui de plusieurs élus au sein des conseils municipal et régional. L'association prépare une pétition qui rassemble 351 signatures, distribue des tracts à Tourcoing, assiste à des réunions et à des animations de quartier⁶⁵. Les habitants vont à la CU et à la mairie de Tourcoing pour défendre leur cause. Cette résistance donne lieu à une décision politique favorable à la sauvegarde et la réhabilitation de ces maisons. Les membres de l'association obtiennent en 2004 la confirmation que les deux rues vont être sauvées. La CU continue pendant ce temps à racheter les maisons à l'amiable : 30 maisons sur 53 sont achetées entre 2000 et 2004. Le dernier combat de l'association est de s'assurer auprès de la CU et de la ville de la réhabilitation de toutes les maisons de l'îlot, une décision qui est actée par la CU avant la concession de l'aménagement au groupement SEM-VR/SAEM Euroville⁶⁶.

La SEM-VR récupère alors le contrat de concession de 30 maisons à réhabiliter et décide de travailler avec une maîtrise d'œuvre sensible aux demandes des habitants⁶⁷. La SEM-VR demande à « Notre Atelier Commun » de réaliser une étude de faisabilité pour la réhabilitation de l'îlot. Elle passe ensuite un contrat à l'agence « Construire » qui a une mission de maîtrise d'œuvre classique ainsi que des missions annexes d'animation et de concertation⁶⁸. Le travail réalisé par l'équipe technique avec les

⁶⁴ Les membres de l'équipe technique expliquent que les services techniques ont travaillé dans la dentelle pendant la définition du périmètre de la ZAC et ont inclut ces morceaux de ville qui sont en très mauvais état.

⁶⁵ Les livrets de l'Union, no 2, septembre 2010, p.8

⁶⁶ La décision de la CU de ne pas démolir les maisons et de les réhabiliter a un cout supplémentaire important, explique un des acteurs financiers du projet. Il ajoute que « d'avoir un collectif qui se voit refuser la prise en compte de ses intérêts, c'est un risque d'image pour l'aménageur, pour la communauté urbaine, pour la ville. Peut-être que ce risque d'image a été évalué comme supérieur aux surcoûts financiers de l'opération ».

⁶⁷ L'îlot comprend « 23 maisons privées qui sont occupées, 30 maisons inoccupées propriétés de la SEM-VR, ... 6 garages inoccupés, propriétés de la SEM-VR et 16 garages privés occupés, ... 2 ateliers et un hangar inoccupés et propriétés de la SEM-VR ». « Notre Atelier Commun », 2008, étude préalable à la réhabilitation de l'îlot Stephenson, Sem-VR, consulté à l'Atelier électrique en novembre 2011.

⁶⁸ « Notre Atelier Commun » et « Construire » constituent les deux visages d'un même groupe d'architectes et d'urbanistes, la première ayant un statut associatif et la deuxième étant un bureau d'étude.

habitants est considéré comme une expérience d'urbanisme et d'innovation technique réussie. Il représente également un véritable outil de marketing et de communication pour la SEM-VR qui s'appuie souvent sur ce travail pour parler de concertation.



« L'Ilot Stephenson » (www.lunion.org, Ozdirlik 2011)

Travailler avec « Notre atelier commun » et « Construire »

Le travail mené par l'agence « Construire » pour l'ilot Stephenson s'inscrit dans un projet associatif, « Le grand ensemble », développé par « Notre atelier commun » dans plusieurs villes depuis 2007. Ce projet part du constat que « le logement n'est pas le même pour tous, ... il est unique »⁶⁹. Or, « la fabrique des villes est aujourd'hui l'affaire des techniciens. Il s'agit de mesurer, déchiffrer, d'anticiper et de répondre avec des formules préétablies »⁷⁰. C'est pourquoi « Le grand ensemble » lance le défi de « dénormer » le logement social et d'aller vers « une version moins encadrée, moins normative, moins assistée, moins structurée, plus créative, plus entrepreneuruse, plus tolérante, plus audacieuse »⁷¹ en impliquant l'habitant dans la conception, la réalisation et la gestion de son lieu de vie⁷². Les règles du jeu qui encadrent ses interventions sont dans leurs grandes lignes identiques : présence d'un portage institutionnel ferme, mise en place d'une maison de chantier, installation de l'équipe technique dans le quartier, implication des (futurs) habitants dans la conception et la construction, acculturation, ouverture des chantiers au public, recyclage des matériaux de récupération, etc. Le projet de l'ilot Stephenson incarne ces règles du jeu dans leurs grandes lignes avec quelques différences mineures.

Thématiques de travail

Le travail réalisé avec les habitants comprend plusieurs interrogations et plusieurs étapes.

⁶⁹ Notre Atelier Commun, 2010, *Construire ensemble le grand ensemble. Habiter autrement*, Arles : éditions Actes Sud, p.6

⁷⁰ Notre Atelier Commun, 2008, étude préalable à la réhabilitation de l'ilot Stephenson, Sem-VR, consulté à l'Atelier électrique en novembre 2011.

⁷¹ Idem.

⁷² Notre Atelier Commun, 2008, Etude préalable de la réhabilitation de l'ilot Stephenson, Sem-VR, consulté à l'Atelier électrique en novembre 2011

L'équipe technique commence le travail avec les habitants en abordant de grandes problématiques urbaines comme la densité, l'accessibilité, la sécurité, ceci pour attirer leur attention sur les points qui lui semblent problématiques dans le schéma directeur. Deux sujets concernant le projet initial suscitent la discussion dès son installation dans le quartier : la densité prévue pour le revers d'îlot qui est largement supérieur à celui de la rue de la Tossée et de la rue Stephenson et l'ouverture de l'impasse Stephenson pour en faire une rue traversante. L'équipe technique réunit les habitants et les représentants de la SEM-VR et les invite à travailler ensemble à partir d'une maquette qui montre la différence de densité entre les deux côtés de l'îlot. Ce travail permet de remettre en cause le projet initial. La SEM-VR accorde à l'Equipe technique une mission supplémentaire pour travailler avec l'urbaniste en chef sur la conception du revers d'îlot, la volumétrie, la typologie et la SHON, et pour revoir à la baisse sa densité. L'Equipe technique utilise la même stratégie d'action pour remettre en cause l'ouverture de la rue Stephenson. Elle organise des réunions avec la SEM-VR et la CU qui se mettent d'accord sur une solution intermédiaire : la rue traversante prévue dans le projet initial est requalifiée en passage piéton. Dans les deux cas, l'Equipe technique mobilise les habitants sur des questions qui l'interpellent, afin de se constituer en force de proposition et de justifier ainsi ses demandes de changement auprès de son client, la SEM-VR.



« Maquettes utilisées pour la discussion sur la densité » (www.lunion.org, Ozdirlik 2011)

Cette première étape est suivie d'une deuxième au cours de laquelle l'Equipe technique travaille avec les techniciens de la SEM-VR avec les habitants du quartier sur le projet architectural des trente maisons de l'îlot. Ce projet est défini dans ses grandes lignes par une étude préalable réalisée par « Notre Atelier Commun » (NAC) et est présenté aux habitants lors d'une première réunion, en décembre 2008. Il est remis en cause par ces derniers qui demandent d'être impliqués dans ce processus d'élaboration. C'est la volumétrie de pièces de vie supplémentaires (en forme de bosses de chameau !) ainsi que le choix des matériaux qu'ils remettent en cause selon un des techniciens de l'Atelier électrique : « c'est trop moderne, trop grand, trop haut, trop en contraste avec le paysage actuel ». L'Equipe technique travaille avec les habitants sur des maquettes à différentes échelles,

modifie la volumétrie, réduit les pentes, et redessine de nouvelles typologies « plus raisonnables ». Ces changements donnent lieu à un nouveau projet. Celui-ci est remis en cause une deuxième fois au moment du passage à la phase opérationnelle, malgré le travail réalisé avec les habitants qui se rendent compte pendant le chantier que « les choses qu'on leur a montré en maquette ne leur convenaient pas du tout », une réaction qui est considérée comme étant de « la mauvaise foi » par les techniciens de la ville interrogés⁷³.



« Maquettes utilisées pour travailler sur la conception architecturale » (Ozdirlik 2011, www.lunion.org)

Parallèlement, l'équipe technique travaille avec les futurs locataires du bailleur social Lille Métropole Habitat qui a acheté 12 de 30 maisons appartenant à SEM-VR. Le projet initial proposé par NAC prévoit d'instaurer le dialogue avec les futurs habitants et de les faire participer au projet. Or la procédure de financement en vigueur en France ne permet pas de désigner ces futurs habitants suffisamment en avance pour qu'ils puissent participer à la conception de leurs maisons. Ceux-ci ne peuvent pas s'engager sur une maison sans en connaître le prix de sortie, ce qui dépend notamment de sa conception. C'est pourquoi « il a fallu avancer avec la conception avant la commercialisation des maisons » et le travail réalisé avec les futurs locataires reste peu satisfaisant selon certains techniciens. Il s'est surtout agi de décider avec eux d'éléments de finition comme par exemple la place des prises électriques, les couleurs, les matériaux, les cloisons du dernier étage, sans toucher aux principaux éléments du projet.

⁷³ Un des techniciens de la ville de Tourcoing ajoute « qu'ils ne comprennent pas les plans et les maquettes, c'est compréhensible, mais ils avaient la maison témoin comme exemple ... ça m'échappe, soit ils n'ont vraiment pas compris, soit ils sont de mauvais fois ».

L'Equipe technique a finalement assuré une mission de conseil auprès des tiers et accompagné les habitants de l'ilot Stephenson pour la préparation des dossiers de subvention, la conception architecturale, la négociation avec les entreprises et le suivi des chantiers⁷⁴. Il s'agissait également de sensibiliser les habitants aux questions liées à la réhabilitation et au développement durable et de les encourager à faire des travaux pour mettre leurs maisons aux normes, selon l'aménageur.



« Maquettes utilisées pour travailler sur la conception architecturale » (Ozdirlik 2011)

▪ *Méthodes de travail*

La relation avec l'habitant émerge comme une des principales préoccupations du travail entrepris par NAC et Construire. Les nombreuses démarches qu'ils ont mises en œuvre leur ont aidé à constituer de cette relation. La maison de projet, les conférences, les fêtes, les promenades, les différents ateliers réalisés avec les habitants et les enfants, les expositions ont tous servi à « donner une dimension communautaire et rituelle à l'acte de bâtir »⁷⁵ et font partie de la méthodologie de travail développée par le maître d'œuvre. La mise en scène de ces événements et leur déroulement semblent être des préoccupations importantes de l'équipe technique qui est spécialisée entre autre dans la scénographie⁷⁶. « La construction d'une maison a longtemps été considérée comme un travail noble, rythmée de rites et de fêtes collectives. Notre approche vise explicitement à restituer à l'acte de bâtir cette dimension collective et événementielle » explique NAC (2010).

Les relations avec les habitants : mise en place de l'« Atelier électrique »

La première rencontre avec les habitants pour la présentation du projet de réhabilitation a eu lieu après la finalisation de l'étude de faisabilité dans un des anciens ateliers qui se trouve rue de la Tossée. L'Equipe technique s'est installée dans cet atelier en avril 2009 pour la durée de travaux. L'objectif était de concevoir le projet en habitant dans le quartier. Dans ce but, l'Atelier sert de « lieu de vie et

⁷⁴ Les matériaux récupérés lors de démolitions sont utilisés dans la rénovation de ces maisons.

⁷⁵ Les livrets de l'Union, no :2, septembre 2010, p.12

⁷⁶ Bouchain se présente par exemple comme architecte et scénographe.

d'atelier de fabrication, de réparation et de recyclage (...), un lieu confortable d'échange, de partage et d'éveil » (NAC 2010). La présence de l'Equipe technique sur place lui permet d'interagir en continu avec les habitants, les futurs habitants, les entreprises et les ouvriers du chantier, selon l'aménageur, même si cette relation au quotidien se révèle compliquée. L'animation de l'atelier, la mobilisation des habitants et leur participation nécessitent un investissement permanent. La baisse d'animation à la fin du « cycle de conversations » et le commencement du chantier nécessite une forte mobilisation de l'Equipe technique sur le plan opérationnel qui transforme, selon un des responsables du projet, l'Atelier en bureau des lamentations : « c'était le moment le plus critique où l'équipe opérationnelle était le moins disponible pour animer le passage ». Ceci a constitué un contexte difficile à gérer pour l'équipe qui travaillait sur place.



« Ouverture de l'Atelier électrique en mars 2009 » (www.lunion.org)

Une question d'acculturation : les conversations publiques

Le deuxième dispositif mis en place concernait « les conversations » qui réunissaient des architectes, des représentants associatifs, des techniciens, des consultants, des élus et des habitants. L'objectif était d'accompagner les habitants, de leur transmettre les connaissances nécessaires pour qu'ils comprennent les différents éléments du projet, et d'établir une culture commune entre techniciens et habitants. C'est pourquoi les sujets abordés dépendaient en grande partie de l'actualité du projet et du chantier. Chaque conversation « aborde un aspect de l'acte de construire et l'éclaire des regards de spécialistes, qui peuvent être l'habitant autant que le technicien ou l'artiste »⁷⁷. Le traitement du champignon « mэрule pleureuse » dans les maisons est un exemple de conversation qui a nécessité

⁷⁷ Les livrets de l'Union, no :2, septembre 2010, p.13

l'intervention de l'architecte et d'un expert sur le sujet. Cette conversation a permis à l'équipe d'expliquer aux habitants les spécificités de cette maladie, le traitement qu'elle nécessite, les délais et les coûts qui en découlent. De plus, elle a permis d'instituer une relation de confiance, car, selon l'équipe technique, tout s'est fait dans la plus grande transparence.



« Conversations publiques à l'Atelier électrique » (www.lunion.org)

Question de l'animation

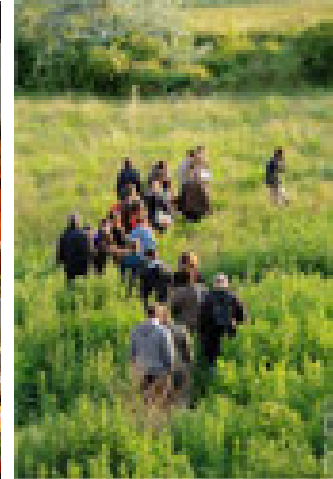
Les conversations ont souvent été accompagnées par des animations : pots, interventions d'artistes (élaboration d'un portrait du quartier par une compagnie de « fabrique théâtrale »), promenades, expositions (une exposition d'œuvres de jeunes plasticiens de l'école supérieure d'art de Tourcoing dans des maisons en attente de rénovation), etc. Ces moments ont rythmé le projet et le chantier autant que les conversations et permis aux différents participants de faire connaissance dans un cadre convivial, de se faire des relations plus ou moins durables. Ils rejoignent pleinement le projet de Bouchain qui explique que « ce sont les moments, les relations qui font la ville »⁷⁸.

La maquette comme dispositif de base d'un langage commun

Pour différentes raisons, Construire travaille tous ses projets à partir de maquettes et non de dessins. « Une image, on la choisit, on l'imprime. Elle montre le point de vue que l'architecte a choisi, on ne peut pas tourner autour, elle n'a pas de texture, de sensibilité ... Une maquette est beaucoup plus tactile. On la tourne, on la bouge, on la démonte, on la remonte, on l'échange, on fait des tests de couleur, les gens peuvent l'emmener chez eux, ils peuvent la transformer. Et puis, tout le monde la

⁷⁸ Les livrets de l'Union, n° 2, septembre 2010

comprend, elle est utile à tout le monde. Ce qui ne marche pas en maquette, ne marche pas en chantier. Elles sont utiles pour travailler avec les entreprises qui comprennent tout en une seconde. Elles sont également utiles pour travailler avec les habitants qui ont plus de facilité à se les approprier que les dessins », selon un des membres de l'équipe technique.



« Ateliers de la sensibilisation à l'architecture et promenades organisées dans l'ilot » (www.lunion.org)

Le travail avec les habitants sur les différentes questions liées à la réhabilitation de l'ilot Stephenson s'est fait avec des maquettes de différentes échelles. L'équipe a travaillé à l'échelle du quartier avec des cubes qui pouvaient être assemblés de différentes manières pour discuter de la densité. Les discussions sur les extensions, les pentes et les matériaux ont été accompagnées par des maquettes détaillées également démontables. Les habitants pouvaient les couper et les modifier grâce à des parties qui étaient en polystyrène. Le projet de « la maison témoin » peut être considéré dans cette démarche comme une maquette réalisée à l'échelle 1. Elle a été réalisée « pour montrer aux habitants jusqu'à où on peut aller avec la réhabilitation d'une maison de ce type, comment on a envie de travailler, ce qu'on voudrait faire, ce que ça donne », selon un des membres de l'équipe technique⁷⁹. Les maquettes fonctionnent non pas comme des représentations du projet final, mais comme des objets intermédiaires qui permettent aux différents acteurs du projet de travailler ensemble, de le concevoir avec les habitants.

■ Quelle ville a produit la participation ?

⁷⁹ Cette maison qui « expose en grande nature les principes adoptés » est aussi un outil de communication et de vente pour la SEM-VR. Elle est habitée par une locataire qui est le premier habitant qui revient sur l'Union. Cette locataire devra, « en échange d'un loyer inférieur au prix du marché, être hospitalière, c'est elle qui doit donner envie aux gens d'habiter ce quartier ». (Les livrets de l'Union, no : 2, septembre 2010, p.17)

L'Union est un projet en cours, les différentes structures mises en place par les acteurs institutionnels comme par les acteurs sociaux sont loin d'être stables. Elles évoluent depuis 2007, tout comme le premier schéma de concertation proposé par la SEM-VR, en fonction des contraintes et des opportunités rencontrées en cours de route. Les résistances, dues notamment à la mobilisation des habitants de l'ilot Stephenson et aux différentes actions entreprises par le Collectif de l'Union, influencent l'évolution de ce schéma et donnent lieu à des solutions *ad hoc* pour répondre à la volonté de l'aménageur d'inclure les acteurs sociaux dans l'élaboration du projet. Le schéma de concertation mis en place par la SEM-VR et porté par la CU vise à organiser ce processus à travers la mise en place des différentes instances de rencontre et de travail. La démarche entreprise avec les habitants par l'aménageur et le maître d'œuvre permet la mise en place d'un processus de travail participatif considéré comme exemplaire par tous les acteurs du projet, même si les contraintes financières et techniques ne permettent pas à l'Equipe technique installée sur place de réaliser tous les aspects du travail qu'elle avait prévus.

L'étude que nous avons réalisée sur ces deux opérations révèle un certain nombre de problèmes qui méritent d'être discutés. Globalement, les habitants et autres usagers, bien que motivés par leur participation aux projets et mobilisés pour s'y investir, restent très démunis face à des processus très techniques, complexes, faisant appel à une multitude d'acteurs et sujets à des pressions politiques souvent opaques. Aussi, la place importante accordée aux associations dans les échanges avec les acteurs institutionnels excluent souvent les usagers eux-mêmes. Un autre problème découle du décalage entre le temps du projet et le temps de la concertation, ce qui rend difficile la prise en compte dans le projet de certaines propositions des acteurs sociaux. Le temps nécessaire pour la mise en place des structures d'échange semble accentuer ce décalage. Les attentes de divers acteurs du processus de concertation sont multiples, ce qui s'explique par l'absence d'une charte qui devrait représenter une forme de contrat qui régirait ces échanges, absence qui accentue la méfiance des acteurs sociaux. Ces questions seront abordées en détail dans le quatrième chapitre de cette étude. Auparavant, nous nous allons faire état de l'analyse que nous avons réalisée pour comprendre comment les usagers sont mobilisés dans les trois secteurs industriels que nous avons ciblés.

III. Milieux industriels et méthodes de travail collaboratif

Dans ce troisième chapitre, nous allons observer si certaines méthodes provenant d'autres disciplines peuvent enrichir les pratiques participatives dans le domaine de la ville et de l'architecture. La plupart de ces méthodes sont mises en œuvre dans les milieux industriels qui font largement appel à des processus de conception et d'innovation. Certaines sont adaptées des principes d'animation de réunion issus du management du changement dans les entreprises. D'autres sont issues du monde des arts de la scène. *Les performances*, ces techniques d'improvisation, peuvent aider à créer des scénarios, à réfléchir sur les relations entre le corps, l'espace, les objets et les personnes. L'ethnographie est également une source méthodologique importante : elle permet d'étudier les mouvements et les parcours dans l'espace urbain, ou d'observer l'usage d'artéfacts. Nous interrogerons sur leur application dans différents milieux industriels et ferons des hypothèses sur leur transfert possible dans le monde de la conception urbaine.

La question de la médiation se pose aussi dans ces processus. Celle-ci est nécessaire pour assurer l'animation de groupes de participants peu initiés aux arcanes de la conception. Elle doit néanmoins rester le plus neutre possible, ce qui ne manque pas d'entretenir de possibles ambiguïtés, si le médiateur est appointé par une des parties en présence. Dans le monde anglo-saxon, qui a une longue pratique de ces démarches participatives dans toutes sortes de domaines, notamment dans le monde de l'entreprise, des intervenants indépendants, souvent appelés *neutrals*, assurent ce rôle dans une relative indépendance. Ils ne participent pas au projet proprement dit, mais se fondent sur une bonne compréhension des pratiques sociales existantes, sur une analyse des risques potentiels, sur une bonne expertise pour l'animation du processus et sur des outils interactifs et conviviaux.

Nos premières investigations bibliographiques montrent que les méthodes et les outils développés et utilisés dans ces différents milieux industriels trouvent leurs origines dans des disciplines sources comme la sociologie de travail, la sociologie de l'action organisée, l'ethnométhodologie, la psychologie, le marketing, le management et les arts. Ces méthodologies, mobilisées différemment selon les milieux concernés, circulent et s'adaptent aux différents contextes, selon les besoins et les ressources spécifiques de chaque équipe de conception. On retrouve de nombreuses convergences entre les disciplines sources utilisées dans les divers champs professionnels. Mettre l'usage et l'usager au centre des enjeux fait de l'ethnométhodologie, par exemple, une des disciplines sources les plus répandues. S'intéresser aux relations entre les usagers et les artefacts se traduit souvent par la mobilisation de la sociologie de l'action collective et la sociologie de travail. Mobiliser des outils de communication met la sémiologie au centre de certaines préoccupations.

Nous avons travaillé sur trois milieux industriels : la grande consommation, les industries culturelles, et les technologies de l'information et de la communication, et nous avons orienté ce travail en recherchant une typologie qui prenne en compte les disciplines sources utilisées pour prendre en compte et impliquer les usagers dans les processus de conception.

1. Produits de consommation et méthodes de marketing

Les produits ou biens de consommation sont des objets physiques ou des services qui sont échangés sur des marchés pour satisfaire les besoins ou les désirs de consommateurs finaux⁸⁰. La croissance économique qui est devenue un moteur essentiel de la production dans le courant du XIXe siècle et la concurrence qui s'est exacerbée après la crise de 1929 sont à l'origine d'études de plus en plus précises pour comprendre les dynamiques de ces marchés, et du marketing comme discipline à part entière. Son objectif était d'abord d'informer les industriels sur les opportunités du marché et d'améliorer la rationalité de leurs prises de décision⁸¹. A ce stade, le marketing se résume à « déterminer les offres de biens, de services ou d'idées en fonction des attitudes et de la motivation des consommateurs, du public ou de la société en général »⁸². Il s'agit en même temps de déterminer « les besoins latents de consommateurs [et de] reconstituer des échantillons représentatifs de la cible avant de se lancer dans les tests de produits » (Badot & Cova 2009). Les méthodes développées et les façons dont elles sont mobilisées face aux exigences techniques et commerciales font du marketing, un domaine intéressant à étudier dans le cadre de notre étude.

▪ Quelle place pour les usagers ou les consommateurs ?

A partir des années 1940, le consommateur s'est trouvé au centre des préoccupations de l'industrie et mais il représentait alors une notion abstraite qui servait surtout à « établir puis valider empiriquement les lois universelles les plus objectives possibles » concernant ses besoins, ses demandes et ses choix. C'est à partir des années 1980, avec le passage d'une société assurant une certaine stabilité sociale vers une autre plus complexe, fragmentée et atomisée, (...) que l'expérience du consommateur en tant que individu est mis au centre des préoccupations des concepteurs de produits industriels⁸³. Comment décrypter au mieux ces cibles et leurs attentes ? Comment ne pas réduire l'individu à un stéréotype et

⁸⁰ « Les biens sont des objets physiques pour lesquels il existe une demande, sur lesquels des droits de propriété peuvent être établis et dont la propriété peut être transférée d'une unité institutionnelle à une autre au moyen de transactions sur des marchés. Ils sont demandés parce qu'ils peuvent être utilisés pour satisfaire les besoins ou les désirs des ménages ou de la collectivité, ou encore pour produire d'autres biens ou services. », www.insee.fr

⁸¹ www.wikipédia.org

⁸² <http://fr.wikipedia.org/>

⁸³ www.wikipédia.org

considérer toute la complexité que cette prise en compte entraîne ? Comment intégrer dans cette conception la fluidité des modes de vie?⁸⁴

L'évolution de cette perception du consommateur « d'un récepteur passif à quelqu'un qui a l'habilité d'acquérir les ressources nécessaires pour gérer les flux d'information et de persuasion » (Restall & al. 1996, p.290) influence profondément la place qui est accordée à celui-ci dans les processus de création et de marketing de nouveaux produits. Cette place est renforcée par la démocratisation des TIC, notamment de l'Internet, La séparation qui existe entre la production et la consommation devient poreuse et de nombreuses entreprises proposent aux consommateurs de « participer à l'élaboration de leur marketing, que ce soit dans la conception de l'offre [co-crédation de contenu ou *User generated content*] ou encore dans la communication [marketing collaboratif] » (Riou 2009, p.39). Liebig propose par exemple aux consommateurs de choisir leur prochain produit. Danette demande à ses clientes de voter pour leur parfum favori. Nissan intègre les futurs usagers très en amont, dès le processus de design. Lego propose de produire une offre spécifique sur mesure. Apple invite les internautes à proposer des applications pour iPhone. Starbucks permet aux clients de personnaliser sa carte et donc d'agir sur les recettes en y ajoutant certains ingrédients de leur choix. Leur nouveau slogan est : « vous savez mieux que quiconque ce que vous attendez de Starbucks » (Riou 2009, p.40). On rencontre le même type de tendance pour le marketing collaboratif. Doritos par exemple propose aux internautes de concevoir la prochaine publicité de la marque. Ebay organise un concours avec ses internautes qui les sollicite pour concevoir une publicité, y figurer et la produire.

« Les techniques de co-crédation de contenu défrichent un nouveau mode de production des idées et stimulent la capacité des marques à innover. Les idées sont désormais le fruit d'une action collective, dépassant les limites du bureau d'un spécialiste ou d'un homme seul, le créatif. Un mode de fonctionnement qui fait appel à l'intelligence collective et préfigure peut-être les futurs développements du marketing. » (Riou 2009, p.43) La co-crédation de produits devient un outil de marketing. Elle canalise la conversation, renforce les liens avec les consommateurs, confère à ces derniers un nouveau statut, celui de contributeurs actifs ayant les moyens d'agir sur leur environnement. Ces développements ne remettent pas en cause la place centrale occupée dans ce processus par les agences de marketing. Riou (2009) explique que le consommateur « ... ne maîtrise pas les enjeux de construction de marque à long terme, les stratégies de communication complexes se déployant sur de nombreux points de contact. Il ne s'agit donc pas d'annoncer la mort des agences,

⁸⁴ Une des nouvelles tendances est, par exemple, de réfléchir à cette question par rapport aux étapes de la vie et non plus par rapport aux tranches d'âge. Cela permet de « segmenter des populations partageant un même système de valeurs, ayant vécu les mêmes événements et étant sujets aux mêmes tendances socioculturelles. » (Riou 2009, p.135) Les étapes de la vie, comme l'arrivée du premier enfant ou le départ des enfants du foyer par exemple, sont « les moments clés qui provoquent des changements de fond et génèrent de nouveaux besoins de consommation ». (Riou 2009, p.136)

mais de souligner une nouvelle façon d'impliquer le consommateur de façon créative et ponctuelle » dans le processus de création (Riou 2009, p.42).

■ Méthodes utilisées

C'est la mobilisation des méthodes de l'école de Palo Alto qui a permis dans un premier temps d'analyser « la communication entre humains à l'aide d'une grille (...) fondée sur l'étude de leurs relations » (Sicard 2008, p.15). Ces méthodes, basées sur la parole des consommateurs lors de réunions et d'interviews personnels, ont progressivement été remplacées par des méthodes d'observation directe qui mobilisent des techniques issues de l'ethnométhodologie. L'objectif était de se rapprocher des consommateurs et de situations réelles, et de développer des méthodes d'observation et d'analyse. Une des méthodes développées dans ce contexte est le « shopping accompagné ». Une autre concerne « l'enregistrement en vidéo de consommateurs dans des supermarchés et l'organisation de séances de travail avec les mêmes consommateurs qui commentent la vidéo » par la suite. (Restall & al. 1996, p.290) Nous allons, dans cette partie de notre étude, faire un bilan rapide de ces différentes méthodes d'études qualitatives utilisées dans le domaine du marketing : la réunion, l'entretien et l'observation qui sont souvent mobilisées d'une manière complémentaire lors d'une même étude.

Réunions de groupes

La réunion de groupes a pour objectif de faire discuter un groupe de personnes sur un sujet donné sous la responsabilité d'un animateur. Elle est surtout utilisée en amont d'un projet car elle donne lieu à des échanges riches où les participants réagissent, rebondissent, et construisent ensemble des concepts et des idées. Elle peut prendre des formes différentes selon les résultats attendus : groupes de réflexion, groupes nominaux et groupes Delphi⁸⁵.

L'objectif des groupes de réflexion (groupe restreint) est de favoriser l'interaction entre les participants et d'« élaborer de façon consensuelle de nouvelles idées, des solutions ou des propositions d'amélioration pour des produits ...existants ». (Jolibert & Jourdan 2006, p.10). Les spécialistes favorisent les *focus groups* (groupes de 6 à 8 personnes pendant 1h30 à 3h) si l'objectif est de déterminer la réponse d'un groupe au regard d'un produit, d'un service ou d'un concept. Dans ce cas, le sujet est bien délimité et clairement précisé en introduction. Les séances sont encadrées par un animateur expérimenté qui mobilise un guide d'animation structuré. Les *minigroupes* (groupes de 3 à 4 personnes pendant une demi-journée ou une journée complète) sont privilégiés si le travail nécessite « une bonne connaissance préalable du sujet et une forte implication » de la part des participants qui sont choisis parmi des spécialistes de la question (Jolibert & Jourdan 2006, p.12). L'animateur fait alors alterner tout au long de la journée des phases d'entretiens individuels, de travaux collectifs et de

⁸⁵ Les typologies de ces réunions ainsi que les noms qu'on leur attribue changent d'un auteur à l'autre. Dans le cadre de cette étude, nous utiliserons la grille proposée par Jolibert et Jourdan (2006).

confrontations des opinions du groupe. Une autre version de ce type de réunions est « le groupe de créativité » (groupe de 6 à 12 personnes, pendant 1 à 2 heures) qui est utilisé pour investiguer de nouvelles idées. Les participants ne sont pas des spécialistes de la question, ce qui permet d'éviter « les débats d'experts ou les impasses techniques connues » (Jolibert & Jourdan 2006, p.12).

Le « brainstorming » constitue aussi une méthode souvent mobilisée pour ces études. Il est basé sur des étapes bien précises. L'enquêteur transmet aux participants le problème par écrit et énonce une série de pistes de réflexion avant la réunion. Il s'abstient de toute intervention pendant la réunion. Trois principes de travail encadrent la discussion : « l'absence de tout jugement critique pendant la phase de production d'idées nouvelles, le principe de stimulation débridée pour faciliter l'émergence d'idées réellement nouvelles, fussent-elles irréalistes, et la confrontation permanente entre les participants pour améliorer et mettre en commun les idées de chacun » (Jolibert & Jourdan 2006, p.13).

Les **groupes nominaux** constituent le deuxième type de réunion de groupe utilisée dans ce domaine. L'objectif est de produire le plus grand nombre d'idées et d'opinions dans un temps limité. La démarche se décompose en six étapes : (1) chaque personne note sur une grille de réponses les idées qui lui viennent à l'esprit, (2) les idées sont mises en commun, (3) elles sont également comprises par tous et regroupées par identité de sens, (4) les participants sélectionnent et classent individuellement et anonymement un nombre restreint d'éléments ou d'idées qu'ils jugent importants, (5) les résultats agrégés sont confrontés et chacun s'exprime librement sur les raisons de son choix, (6) les participants établissent une liste ordonnée de leurs choix définitifs en prenant ou non en compte les remarques échangées lors de la phase précédente de confrontation (Jolibert & Jourdan 2006, p.13).

Les **groupes Delphi** se basent sur l'utilisation d'une méthode de prévision et de prospective qui porte ce nom. Un panel composé des experts dans un domaine particulier est soumis, individuellement, à plusieurs séries de questionnaires pendant une durée de 60 à 90 minutes. Après chaque série, une synthèse des réponses est communiquée à chaque participant qui peut réévaluer sa position. La même procédure est appliquée plusieurs fois jusqu'à l'obtention d'un consensus entre les participants par l'intermédiaire de l'animateur (Jolibert & Jourdan 2006).

Entretiens :

Les entretiens étudient « les systèmes de représentation, de valeurs, de styles de vie ou de consommation propres à un individu » (Jolibert & Jourdan 2006, p.2). Ils sont souvent favorisés dans les phases avancées du projet pour en valider certaines spécificités auprès de consommateurs (Gradiski 2012). Les méthodes mobilisées favorisent des réponses spontanées de la personne interrogée à la différence de l'enquête par questionnaire qui utilise une catégorie préétablie de réponses.

La méthode de l'entretien non-directif est utilisée pour recueillir des informations en fonction d'objectifs établis au préalable et généralement ignorés par la personne interrogée. Ainsi, la méthode développée par Roer et Dichter dans le domaine de la psychologie clinique mobilise une série de règles : (1) partir d'une première expérience pour déclencher un ensemble de souvenirs, d'émotions (comment était votre rue quand vous avez aménagé ici ?) ; (2) tester les cas limites (quelle route préférez-vous prendre pour aller à l'école, quelle route évitez-vous ?) ; (3) être précis (vous avez pris quelle route pour aller au travail hier ?) ; (4) traiter les sentiments comme des faits (comment vous sentez-vous quand vous traversez l'autoroute ?) ; (5) chercher des signes (quel transport empruntez-vous pour aller au travail ? pour aller à l'aéroport ? pour visiter des amis ?) ; (6) offrir un maximum de liberté au participant et noter ses comportements émotionnels. L'entretien semi-directif est réalisé avec un guide d'entretien pour s'assurer que toutes les thématiques seront abordées de façon identique avec les différents participants. Ce guide comprend « un cadre général du déroulement de l'entretien, une exposition ordonnée des sujets à aborder et une suggestion des techniques de relance ou d'approfondissement à utiliser » (Jolibert & Jourdan 2006, p.22). Lors de l'entretien directif, ce sont les mêmes questions qui sont posées d'une manière standard à tous les participants.

Observation :

L'observation est la troisième méthode utilisée lors d'une étude de marketing. L'objectif est de relever des « comportements inconscients, mécaniques, complexes ou inavouables » (Jolibert & Jourdan 2006, p.25). Une étude peut être fondée uniquement sur l'observation lorsque « l'enquêteur ne doit pas se faire repérer ou lorsque son intervention peut provoquer des changements dans le comportement naturel du répondant » (Jolibert & Jourdan 2006, p.7). Elle peut également être mobilisée lors d'entretiens individuels ou de réunions de groupe pour étudier le comportement des répondants.

Dans la méthode d'observation directe, le sujet est le plus souvent filmé dans son environnement habituel sans que l'enquêteur intervienne dans le processus de collecte (Jolibert & Jourdan 2006). Un exemple de cette méthode est l'ethno-marketing qui a comme objectif l'analyse de la réalité humaine dans son milieu et utilise des techniques de film à domicile. Cette méthode permet « d'échapper ... au filtre de la conscience des consommateurs qui font leur tri et n'abordent que ce qui leur semble important, négligeant éventuellement des détails qui pourraient être utiles aux marques » (Riou 2009, p.138). L'analyse peut être réalisée par l'enquêteur à partir des enregistrements en utilisant une grille d'analyse avec des variables d'environnement ou de comportement à observer pour ce faire. Les réactions physique ou physiologique du sujet peuvent également être enregistrées par un instrument mécanique, électrique ou électronique.

La méthode d'observation directe n'est pas seulement utilisée pour analyser les comportements de consommateurs dans leur quotidien. Les tests de produits ou les prè-tests, comme par exemple le test olfactif de type quantitatif mobilisé tout au long du processus de création et de mise en marché de

parfums, constituent de vrais terrains d'observation ⁸⁶. « Quand les professionnels de la commercialisation disent observer leur marché, le regarder, l'explorer, c'est plutôt dans ce genre d'enceintes qu'ils se rendent et non pas dans les allées de Sephora » (Trébuchet-Breitwiller 2010, p.322). Il ne s'agit pas seulement de valider un produit mais également de le concevoir et de le mettre au point. Par exemple « les tests (olfactifs) ne sont pas seulement utilisés pour valider, mais également pour qualifier et sélectionner des jus et plus encore peut-être pour travailler les fragrances, pour les faire » (Trébuchet-Breitwiller 2010, p.331).

L'observation indirecte est une méthode qui favorise le récit où le chercheur demande au sujet de rendre compte oralement de son processus de réflexion et de décision concernant un produit (Jolibert & Jourdan 2006, p.28). L'enquêteur peut, dans le cadre de cette méthode, jouer le rôle du client et enregistrer à posteriori ses comportements, ses choix, etc. Le client peut également rendre compte à haute voix de « ses pensées et de ses actions, lorsqu'il est mis en demeure de résoudre un problème ou de se déterminer par rapport à un choix » (Jolibert & Jourdan 2006, p. 30).

Le choix de cette méthode dépend des objectifs de la recherche, du sujet de l'étude, de la population étudiée et des contraintes de budget et de délais. « Pour mener une étude qui soit vraiment adaptée à chaque situation, la démarche consiste à engager une réflexion *ad hoc*. Cette réflexion adaptée accompagne chacune des étapes du processus d'étude : la délimitation du sujet d'étude, la recherche des informations déjà disponibles, les choix méthodologiques, la conception opérationnelle de l'enquête et l'exploitation des résultats. » (Petr 2009, p.107) L'entretien individuel est la méthode la plus adaptée si « la pression à la conformité qu'introduit le groupe est susceptible d'altérer la qualité de restitution des opinions ou des attitudes » (Jolibert & Jourdan 2006, p.2) ou si « l'objectif est d'explorer les domaines très personnels où la présence d'une autre personne puisse altérer la sincérité des témoignages individuels ». La réunion de groupe se relève plus efficace pour étudier les interactions entre les différents participants, ce qui est intéressant dans la mesure où : (1) les actes d'achat ont une dimension éminemment sociale ; (2) certaines recherches s'intéressent aux mécanismes de diffusion des nouvelles tendances ; (3) « La stimulation qui se manifeste par la réflexion, la créativité, la quantité et la diversité des idées produites est réputée meilleure lorsque les répondants sont confrontés à l'obligation d'échanger entre eux » (Jolibert & Jourdan 2006, p.3).

Techniques d'entretien et d'animation

Les techniques mobilisées pour travailler avec les participants, pour faciliter leur prise de parole et les inciter à la créativité, changent en fonction des objectifs de l'étude ainsi que des méthodes choisies.

⁸⁶ Lors des tests quantitatifs « (1)es participants sont recrutés par des agences de recrutement, avec toujours les mêmes critères (hommes femmes, tranches d'âge, PCS moyennes à supérieures portant régulièrement le parfum et achetant leurs produits en circuit sélectif) ... (les tests) intègrent toujours deux types de questions : des questions hédoniques et d'intension d'achat d'une part, des questions qui qualifient le profil du produit d'autre part (Trébuchet-Breitwiller 2010, p.330).

L'enjeu est de réussir à neutraliser les barrières psychologiques (comme l'écran de la conscience, de l'irrationalité, de la politesse ou de la tolérance) qui pourraient empêcher le participant de dévoiler ses vrais désirs, ses pensées ou ses choix. L'entretien individuel nécessite par exemple l'instauration d'un climat de complicité, voire d'intimité entre l'enquêteur et le consommateur. Les réunions de groupe font appel au contraire à la discrétion de l'enquêteur qui doit favoriser le dialogue entre les participants.

La technique des « associations », invite le participant à citer tous les mots qui lui viennent spontanément à l'esprit à l'évocation d'un nom, ou après avoir regardé un visuel. Le participant peut en même temps être invité à s'exprimer sur « les idées, les sensations, les odeurs, les couleurs, les sentiments qui lui viennent spontanément à l'esprit à la lecture » d'une liste de mots préalablement définis. Ce travail permet « de comparer l'image de plusieurs marques entre elles, d'identifier les relations perceptives que le consommateur établit entre les produits et les marques, de préciser les axes de communication adaptés à la publicité d'une marque, etc. » (Jolibert & Jourdan 2006, p.34).

Le « complément de phrase ou de récit » consiste à compléter une phrase ou un récit/scénario soumis au(x) participant(s) (Jolibert & Jourdan 2006).

Avec la technique des « analogies », l'objectif est de dépasser une description basée sur les éléments connus en libérant l'imagination du participant. « La formulation la plus simple est de demander au répondant d'exprimer à quel animal, à quel air de musique, à quel héros, à quel pays, le produit, le conditionnement ou la marque peuvent être comparés. Les éléments de comparaison sont (...) repris par la suite afin d'être explicités par le répondant dans le cadre d'un entretien » (Jolibert & Jourdan 2006, p.36). L'enquêteur peut également demander aux participants de s'exprimer sur « l'ensemble des émotions, des images, des sons, des odeurs, des sensations tactiles que le produit incarne (transposition) ». Cela oblige « une interactivité forte entre les participants afin qu'une première analogie appelle la suivante et ainsi de suite » (Jolibert & Jourdan 2006, p.37). Une troisième forme consiste à « imaginer le produit ou la marque comme une planète récemment découverte et (...) décrire l'apparence, l'environnement, le paysage, les habitants et les modes de vie sur cette planète » ((Jolibert & Jourdan 2006, p.41)

La technique des « perceptions thématiques » trouve son origine dans le domaine de la psychothérapie clinique mise au point par Murray en 1943. Le participant se voit présenter des images qu'il doit mettre en récit. Il est invité à raconter ce qu'il voit et à en proposer sa propre interprétation. (Jolibert & Jourdan 2006, p.37)

Le « jeu de rôle » est une technique utilisée également dans le domaine de la psychothérapie et pour le traitement des dysfonctionnements psychiques. Dans la technique du « rêve éveillé », le participant qui est « maintenu dans un état de semi sommeil est invité à rêver et à imaginer sa première rencontre

avec un objet, un produit ou une marque » (Jolibert & Jourdan 2006, p.38). Dans la technique de « la personnification », le participant est invité à imaginer « qu'il devient l'objet ou la marque étudiés : il décrit alors ses sentiments, ses réactions, son comportement, ses découvertes et ses frustrations » (Jolibert & Jourdan 2006, p.39). La technique du « psychodrame » consiste « à proposer un scénario dans lequel les répondants sont invités à jouer un rôle qui peut ou non leur être familier » (Jolibert & Jourdan 2006, p.39).

Les techniques de « l'art plastique » comme le collage, le graffiti, et le dessin sont souvent mobilisées pour travailler avec les consommateurs. « L'idée sous-jacente est que la plupart des répondants ont plus de facilité à s'exprimer visuellement. Ils se sentent plus en confiance lorsqu'il s'agit de manipuler des photos ou des images plutôt que de recourir à des mots. » (Jolibert & Jourdan 2006, p.40)

▪ L'exemple de la cosmétique

La création telle qu'elle est pratiquée dans la mode par exemple, est l'affaire d'un « designer » ou d'un « créateur » qui mène plus ou moins en solitaire sa propre réflexion. Le développement d'un nouveau produit en cosmétique ne fait pas appel à ce genre de démarche individuelle, même si l'objectif est aussi de développer un produit différent de ceux qui se trouvent sur le marché. La nouveauté constitue en effet une de principales motivations d'achat. « Il faut donc essayer d'apporter quelque chose de nouveau, même si ça ne l'est pas vraiment », expliquent les experts rencontrés. Le travail réalisé avec les consommateurs ne sert qu'en partie à la conception d'un nouveau produit, il est surtout utilisé comme méthode pour bâtir des nouvelles histoires, de nouveaux univers avec des choses qui existent. Les développeurs en cosmétique doivent régulièrement produire un nouveau produit en fonction des évolutions du marché et des tendances. Le mouvement écologique de ces dernières années a conduit par exemple à imaginer des produits utilisant des actifs issus du milieu naturel mais prélevés dans le respect de l'environnement. L'évolution de la pyramide des âges, l'obsession de « ne pas vieillir », a conduit de la même manière à imaginer des produits qui s'inspirent du monde de la chirurgie esthétique. Les congrès scientifiques sont devenus de véritables lieux d'inspiration pour réfléchir à de nouveaux produits cosmétiques plus techniques.

Ces grandes tendances sont confrontées à l'évolution du marché de la cosmétique et à celle de la concurrence. C'est ce double regard de veille et de projection qui conduit à la conception de nouveaux produits. Celui-ci permet de définir le type de produit à développer. L'équipe décide en amont qu'il s'agit par exemple d'un hydratant ou d'une antiride. Après avoir défini avec ses fournisseurs les ingrédients du nouveau produit, l'équipe commence à bâtir l'histoire du produit. Le travail avec les consommateurs commence à partir du moment où il y a une histoire à leur raconter. La première étape de ce travail consiste à décider de la méthode de collaboration, puis à constituer des groupes de travail avec des consommatrices dont les profils dépendent des objectifs de l'étude. L'équipe peut choisir de travailler avec une population habituée à utiliser des produits cosmétiques ou des produits de beauté.

Elle peut aussi décider de réunir des créateurs, designers, stylistes, architectes, écrivains, ... qui n'évoluent pas dans le domaine de la cosmétique. L'équipe de développement s'adresse généralement à des sociétés indépendantes pour établir un panel de consommateurs à partir de leurs bases de données. Ces derniers peuvent être rémunérés pour leur contribution.



« Natura est une marque de cosmétiques formulés à partir d'ingrédients végétaux issus de la biodiversité brésilienne, récoltés en conformité avec les principes de développement durable et issus de commerce équitable. » (Source Gradiski)

Les animateurs qui encadrent les réunions de travail sont des professionnels formés à la psychologie, à la philosophie ou à la sémantique. La présentation du produit est faite par l'animateur qui se charge, au début de la réunion, de fournir un maximum « d'information neutre » et de former les participants aux enjeux liés au produit avant d'en dévoiler les spécificités. A cette étape du travail, il peut se servir de maquettes, d'objets ou de produits concurrents. Puis il raconte plusieurs histoires à l'aide de textes et d'images, certaines mettant le produit en valeur, d'autres servant de repoussoir. Son objectif est de provoquer des réactions de type « moi je pense que ... » et de faire réagir les participants aux histoires présentées.

Après cette présentation, les participants répondent à différentes questions sur les histoires qui leur ont été racontées telles que « est-ce que ce produit vous semble intéressant ? », « est-ce que vous êtes prête à l'utiliser ? », etc. L'animateur lance le débat qui se structure à partir de questions du type : « qu'est-ce qui vous plaît ? », « qu'est-ce qui ne vous plaît pas ? » ou « qu'est-ce que vous imaginez derrière ce produit ? ». L'objectif est d'éviter l'émergence de leaders parmi le groupe de participants et d'obtenir le plus de réactions possibles de la part d'un plus grand nombre de participants possible. Ces différentes

réactions permettent de bâtir une nouvelle histoire, souvent élaborée *in situ*, qui est présentée au groupe à la fin de la réunion et qui donne un dernier retour.



« Les injections d'Acide Hyaluronique utilisées dans le monde de la chirurgie esthétique servent d'inspiration pour le développement d'un produit cosmétique ». (Source Gradiski)

Exemple de test cosmétique pour un produit anti-âge effectué au Japon :

Objectifs :

- Appréhender la perception, la crédibilité et les attentes d'un produit anti-âge au Japon ;
- Tester la nouveauté et l'intérêt de la proposition auprès des femmes japonaises ;
- Vérifier la compréhension, l'attrait du concept, des mots, des images ;
- Evaluer les différents produits proposés ;
- Vérifier les propositions de design des packagings et leur adéquation avec la marque ou le produit ;
- Evaluer les textures, les couleurs, le parfum des produits et leur conformité par rapport aux attentes des femmes japonaises.

La méthode :

3 focus groups d'environ 3h/4h sont organisés avec 8 à 10 femmes qui utilisent toutes des produits anti-âge de marques internationales.

- 2 groupes de femmes de 40 à 50 ans représentent la cible projetée
- 1 groupe de femmes de 30 à 40 ans, représente la cible potentielle

Ces séances sont filmées. Les animateurs sont formés à la psychologie, la sémantique et la sémiologie. Une analyse, puis une synthèse de ces réunions sont réalisées. La recommandation qui est rédigée entrainera soit une confirmation du projet soit la remise à plat de tout ou partie de celui-ci.

L'équipe de développement peut utiliser les supports visuels de deux manières différentes : soit pour illustrer des éléments de sa narration, soit pour demander au groupe de les retravailler en utilisant la technique du collage par exemple. L'objectif est dans ce cas de voir comment les participants mettent

en image l'histoire qu'on leur a racontée, individuellement ou en groupe. Les participants ne sont jamais amenés à écrire leur propre histoire, ce qui est, selon les spécialistes, un exercice bien trop difficile pour eux. Les images servent plutôt de support à la discussion et aident à s'exprimer ceux qui ont des difficultés à prendre la parole.

Après la réunion, l'animateur fait une synthèse avec l'équipe de développement pour éviter toute erreur d'interprétation. « On n'a pas tous la même compréhension, la même vision de ce qui vient d'être dit ». Les différents membres de l'équipe préparent des comptes-rendus individuels, ils les échantent, réécoutent les discussions et rédigent la synthèse finale sur laquelle ils se mettent d'accord. Le produit peut être modifié en fonction de cette synthèse. « Le travail avec les consommateurs permet de choisir les bons mots pour raconter l'histoire » expliquent les spécialistes.

Plusieurs réunions de travail de ce type sont organisées avant la finalisation du produit, avec le même groupe ou avec d'autres populations selon les objectifs.

2. les Industries culturelles

Les industries culturelles concernent la production de « tout contenu symbolique, soumis au droit de la propriété intellectuelle, dont le support est reproduit industriellement, à savoir le film, le livre, la musique enregistrée, mais aussi la presse, la télévision, les jeux vidéo, les logiciels, etc.» (Debenedetti 2009, p.211) Les deux types organisationnels et économiques qui dominent les industries culturelles sont les majors et les indépendants qui s'opposent dans leurs logiques d'action. Les majors sont marqués par une culture de la performance financière, ils privilégient des produits qui sont facilement appropriables par le grand public (Debenedetti 2009, p.215-216). Ils font plutôt appel au *star system* et tentent de formater leur processus créatif afin de limiter les risques d'échec – via, par exemple, le pré-test de leurs produits auprès du public. A contrario, les indépendants se conçoivent comme des organisations à vocation plus culturelle (Debenedetti 2009, p.216). Ils repèrent de nouvelles tendances créatives et prennent plus de risques liées à l'innovation artistique. Ils font souvent appel aux majors pour le cofinancement et la distribution de leurs produits faute de disposer des moyens financiers et des infrastructures nécessaires (Benghozi 2006, p.141).

« Dès lors que la culture n'est pas produite par une institution en situation de monopole et de pouvoir mais à travers les mécanismes du marché, le principal problème qui se pose est de savoir ce qui intéresse les gens ou ... comment les intéresser. » (Macé 2003, p.127) C'est le cas de l'industrie de l'audiovisuel dont le modèle dominant a longtemps été, en Europe, la télévision de service public (monopole, chaîne généraliste et nationale, ambitions culturelles, sociales, informatives). Celle-ci a dû

évoluer profondément à partir des années 1980 avec le développement des chaînes commerciales, ce qui a créé une situation concurrentielle et a nécessité « un travail de programmation beaucoup plus précis qu'auparavant. ». (Benghozi & Paris 2003, p.212) Le téléspectateur est passé dans cette évolution « d'un statut d'utilisateur à celui de consommateur » (Benghozi & Paris 2003, p.206) et les chaînes ont évolué, passant « de simples supports de diffusion » à de véritables structures de consommation (Benghozi & Paris 2003, p.213).

Ces évolutions influencent le fonctionnement de la plupart des industries culturelles et sont à l'origine d'enjeux concernant l'anticipation de la demande. Les études de marché entreprises ont comme objectif de « repérer les éléments explicatifs des succès passés et par la suite les éléments garantissant les succès futurs. » (Petr 2009, p.112) Elles s'intéressent à des questions comme l'accès à l'offre (en amont ou lors des choix tactiques – tests entre options concurrentes), l'accessibilité symbolique (les outils et les analyses qui se focalisent sur les représentations que les consommateurs peuvent avoir de la culture en utilisant des techniques telles que la sémiotique), l'accessibilité économique ou la communication (identifier les médias les plus utilisées et les axes de communication les plus performants). Les méthodes mobilisées pour entreprendre ces études sont semblables à celles qui sont réalisées dans le domaine des « produits de consommation » et constituent le deuxième volet de notre étude. L'objectif est de comprendre comment les attentes, les comportements et les enjeux des consommateurs de la culture de masse sont évalués dans le développement de projets culturels.

▪ [Quelle place pour les usagers ou les consommateurs ?](#)

Le public reste un grand inconnu pour les structures culturelles. Le public culturel est hétérogène et pluriel et le « repérage de groupes homogènes en terme d'attentes, de motivation et de représentations » (Petr 2009, p.110) est problématique. C'est pourquoi, dans l'industrie du cinéma par exemple, la tendance est à l'élaboration d'un spectateur imaginaire, souvent idéalisé : « on le suppose, on l'envisage, on le rêve : on lui prête des désirs, des attentes, des satisfactions, des jugements, de logiques de préférence et de choix. » (Creton 1997, p.172) La co-construction avec les consommateurs ne fait pas partie des démarches entreprises dans le domaine des industries culturelles. Ceci résulte en grand parti du fait que le produit culturel est considéré comme faisant partie du domaine créatif et artistique pour lequel la rupture est préférée à la continuité. Le produit ne s'impose que par son originalité d'où le comportement de détachement qu'ont les directeurs artistiques pour leur public pendant la phase de création : « jamais on ne demande l'avis de consommateurs dès qu'on est dans une logique de création avant-gardiste » explique Paris (2012) qui ajoute que « être éditeur consiste à produire des livres que le public ne voudrait pas lire » et que « demander l'avis de consommateurs conduit à des produits très consensuels ».

Le passage de l'œuvre au produit de masse qui caractérise les industries culturelles « nourrit une dialectique potentiellement conflictuelle entre légitimité artistique (évaluée par les pairs et les experts) et légitimité industrielle (fondée sur le succès commercial et la rentabilisation de l'investissement consenti) » (Debenedetti 2009, p.222). Les majors sont en quête d'une légitimité industrielle qui s'appuie souvent sur un formatage créatif au détriment de l'innovation, alors que le second est en quête de légitimité artistique (Debenedetti 2009, p.222). « Une rationalisation trop systématique de la production et de la diffusion tend en effet à gommer toute originalité et toute prise de risque créatif, conduisant ipso facto à une banalisation des produits culturels risquant de leur ôter tout attrait.» (Benghozi 2006, p.132) Les études de marché trouvent leur justification justement dans cette nécessité de légitimité industrielle et commerciale du produit.

▪ Méthodes utilisées

La production de produits culturels « s'appuie souvent sur l'intuition commerciale de responsables artistiques ou marketing prompts à développer des formules ou des concepts à la mode susceptibles de séduire les consommateurs » (Debenedetti 2009, p.222). C'est pourquoi ils sollicitent rarement des budgets pour réaliser des études. Parfois, celles-ci sont issues du marketing et dans ce cas, l'objectif est d'obtenir les informations sur le marché, c'est-à-dire sur les consommateurs effectifs ou potentiels d'un produit, d'une marque ou d'un établissement, pour aider à prendre une décision. « Harlequin utilise par exemple la technique de l'entretien de groupe pour suivre l'évolution des goûts des lectrices et adapter en conséquence le contenu-type des ouvrages de leurs différentes collections» (Debenedetti 2009, p.222).

Ces études sont souvent basées sur les principales théories de la décision du consommateur, « la psychologie cognitive et sociale [qui] offre une perspective principalement descriptive ... [et] la théorie économique classique [qui] pose les termes de la prise de décision sur le comportement rationnel de l'individu » (Creton 1997, p.181) Un troisième courant mobilise la théorie du comportement décisionnel et étudie « le consommateur en situation d'interaction avec son environnement » (Creton 1997, p.185), ce qui permet de rendre compte de la dimension symbolique de la consommation. « Le modèle expérientiel remet en cause les théories classiques de la décision du consommateur fondées sur le paradigme cognitiviste, et replace l'esthétique et l'émotion dans une approche holistique de l'individu en situation d'expérience» (Creton 1997, p.186). C'est pourquoi ce modèle semble plus adapté pour étudier le comportement des consommateurs de la culture de masse, même si elle n'est utilisée que rarement par les acteurs de l'industrie.

La plupart des études sont basées sur le questionnement direct avec pour objectif de constituer une description du public tout en le quantifiant. Les différentes méthodes qualitatives et quantitatives utilisées dans le domaine des industries culturelles permettent de comprendre comment le public

s'approprié les propositions et les expériences ainsi que les genres culturels. Le « questionnaire » et « l'entretien » (individuel ou en groupe) sont les deux méthodes le plus souvent mobilisées. Les réunions de groupe sont organisées quand il s'agit de collecter des avis socialement partageables et les entretiens individuels sont plus prisés quand il s'agit d'avoir accès à des opinions personnelles. Ces deux méthodes complémentaires sont souvent utilisées en même temps que d'autres types d'enquêtes comme « l'observation », « la simulation » et « l'aide à la transposition » selon les spécificités du problème étudié.

Lorsque le public a des difficultés à s'exprimer sur les véritables raisons de son comportement de consommation, ce sont les « méthodes d'observation » qui sont favorisées : celles-ci permettent d'étudier les faits et gestes des individus sans qu'ils en soient informés, et se déroulent dans un contexte de non-participation. La méthode de l'observation macroscopique « consiste à consulter des bases de données qui retracent les comportements à un niveau agrégé. Ainsi pour étudier les achats de bandes dessinées, on consulte les bases de données de ventes d'établissements partenaires » (Petr 2009, p.118). L'étude de tendances socioculturelles utilisée par les programmeurs de télévision en est un autre exemple qui concerne la constitution d'une base de données sur les tendances socioculturelles générales et les tendances de consommation télévisuelle. Ce travail sert à l'élaboration « de nombreuses théories sur les besoins, les demandes et les attentes des individus vis-à-vis de la télévision » (Macé 2003, p.132-133). L'audimat, c'est-à-dire l'introduction des mesures d'audience dans le choix de programmation, est une des méthodes les plus utilisées. Des compagnies comme Nielsen, TNS Worldpanel et TNS Sofres gèrent par exemple des panels dédiés à différents sujets qui répondent régulièrement à la même enquête.

L'observation microscopique concerne l'observation directe des faits et gestes d'un individu : « Elle s'intéresse aux comportements au cours d'une expérience culturelle(...) Cela consiste à regarder les zones de l'exposition fréquentées par les visiteurs, le temps passé, etc. Plutôt que de les interroger sur les œuvres qui les ont intéressés, on observe les zones fréquentées et on relève les comportements qui expriment de l'intérêt » (Petr 2009, p.118). L'observation biologique concerne l'observation directe de l'activité psychophysiologique d'un individu (mesure de la dilatation des pupilles, etc.) à partir des données récoltées par des appareillages sophistiqués.

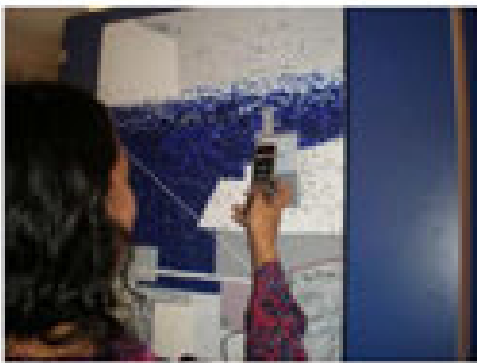
La méthode de « simulation des influences sociales » est développée pour contourner les biais d'une culture de consommation fortement influencée par le comportement des autres consommateurs : l'objectif est de « privilégier les protocoles qui recréent et simulent les réseaux et les processus d'influences sociales que ce soit dans le monde réel ou via le web (bulletin bord, blog, focus chat, communauté en ligne)» (Petr 2009, p.117).

La méthode « d'aide à la transposition » est développée pour étudier des environnements qui n'existent pas. « C'est ainsi le cas lorsque l'on prévoit l'ouverture d'un nouveau centre culturel. Le manager a besoin de dépasser les effets lune de miel liés au changement de l'environnement et à la proposition d'une nouvelle offre. Il lui faut prévoir l'aménagement intérieur en fonction des usages effectifs qui vont s'établir quand son lieu existera. Il faut donc prévoir et quantifier des usages qui n'existent pas encore. N'ayant pas d'autres options, on conserve la verbalisation et de la déclaration directe ex. : décrire les intentions de venue et les projets d'utilisation du lieu, après avoir utilisé des techniques pour aider le répondant à se projeter dans l'espace-temps qui intéresse le responsable. » (Petr 2009, p.117-8)

La méthode du « pre-testing » de produit dont l'exemple le plus emblématique est sans doute la *sneak preview*, concerne « la présentation d'un produit dans sa version quasi définitive à un public plus ou moins ciblé dont on va étudier les réactions. » (Debenedetti 2009, p.222) L'Internet devient un vrai outil de communication pour ce processus car il donne « au consommateur la possibilité d'interagir avec la marque (possibilité de s'inscrire dans une newsletter, de télécharger des extraits ou un podcast, de poser des questions, de participer à un forum de discussion, de s'inscrire à un club, etc.) dans une optique de développement de la relation au client » (Debenedetti 2009, p.233).

Ces méthodes s'inspirent pleinement des sciences sociales comme l'éthologie ou l'ethnologie. Lorsque la liste des comportements à observer est formalisée au début de l'étude, la discipline de référence est l'éthologie. « Si la collecte se fait sans hypothèse préalable précise, la discipline de référence est l'ethnologie. » (Petr 2009, p.129-130) Les chercheurs soulignent l'intérêt d'utiliser la sémiotique comme outil d'étude opérationnel pour analyser les données collectées sur le terrain si l'objectif est d'étudier la compréhension symbolique d'un œuvre, les objets et les pratiques symboliques.⁸⁷ « Les outils logico sémantiques permettent d'analyser comment les différents sens attribués à une expérience culturelle se structurent. Ainsi des outils d'interprétation relativement simples, tels le carré sémiotique permettent de repérer les différentes logiques de la pratique en question... [Les] outils d'analyse narrative permettent de se pencher sur les récits d'œuvres ou de pratiques. Ce sont des outils qui aident à comprendre la structure des récits qui concernent directement l'œuvre ou les expériences vécues par les publics » (Petr 2009, p.120).

⁸⁷ « Les postulats de la sémiotique renvoient aux signes perceptibles (ex. : les vêtements, la gestuelle, les mots utilisés, etc.) qui sont des outils permettant de comprendre et d'interpréter le sens profond de l'objet culturel étudié » (Petr 2009, p.120).



« Une étude sur l'utilisation des applications de smartphone par les usagers des musées »
(<http://www.artsense.eu>)

▪ L'exemple des musées

Les musées ne font pas partie des industries culturelles dans le sens strict de la terminologie, ils participent néanmoins du champ culturel en tant qu'organisation culturelle. Les problèmes de gestion de ces équipements sont similaires à ceux de l'espace urbain. On y rencontre de véritables problèmes de flux et de parcours liés au projet architectural et scénographique que la direction du musée ne peut résoudre qu'en travaillant sur la manière dont les gens le perçoivent et le comprennent. Cette démarche, qui est basé sur la compréhension des usages, des comportements et des attentes, s'appuie sur les études du public. Au-delà des espaces du musée proprement dits, les différentes thématiques peuvent concerner la fréquentation des différentes salles, le comportement des visiteurs, la réception d'une exposition, les spécificités d'un certain type de public (le public nocturne par exemple), l'utilisation du site Internet ou du musée virtuel, et la perception de la gratuité⁸⁸. Ces études peuvent

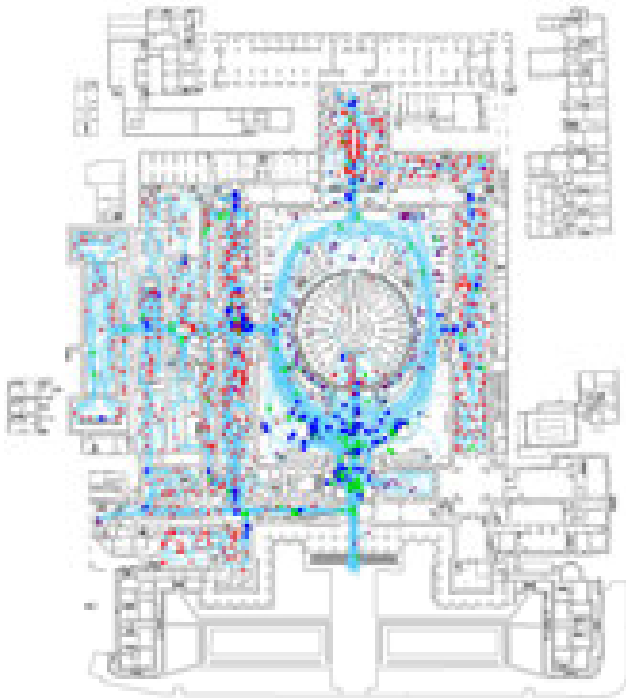
⁸⁸ Ces études sont en partie réalisées sous pression de la tutelle du ministère de la culture ou du ministère de finances qui demandent des informations sur la fréquentation et les flux avec des prévisions sur les années à venir.

également servir à préfigurer les expositions en amont et à étudier la réception des espaces de l'exposition, et le comportement de visiteurs au moment même de cette exposition.

La plupart des grands musées ont des structures internes chargées de réaliser ces études. C'est le cas du musée de Louvre par exemple qui a un département « étude et recherche prospective » avec 5 à 6 chercheurs qui réalisent des études sur le public. Ces équipes travaillent le plus souvent sur la définition de la commande et sur l'exploitation des résultats d'études réalisées par des instituts spécialisés. La première mission de l'équipe est de traduire le problème qui leur a été soumis par les responsables du musée. Le département met en place une méthodologie, souvent en partenariat avec des collaborateurs externes qui prennent en charge la production de données, la définition de préconisations et la rédaction d'un rapport. Ils mettent en œuvre pour ce faire des méthodes d'observation, d'interrogation par entretien et de sondage par voie de questionnaire qui peuvent être utilisées d'une manière complémentaire. Ces méthodes ne sont pas très différentes de celles qui sont utilisées dans le domaine de la grande consommation. Ce qui diffère, ce sont les individus questionnés, l'expérience et les enjeux.

La « méthode d'observation » est utilisée pour travailler sur l'expérience, le comportement et l'appropriation d'un espace donné. Il s'agit souvent d'observer des visiteurs au sein du musée et de rendre compte de leur utilisation de l'espace. C'est une méthode d'inspiration ethnologique. L'objectif est de coder la survenance de certains comportements qui ont été prédéfinis lors d'une première phase d'observation flottante. Les personnes sélectionnées selon un plan d'échantillonnage sont interrogées en fin de parcours pour qu'elles puissent parler de leur expérience et de leur vécu, ce qui évite les erreurs d'interprétation. Le visiteur peut également être invité à commenter son parcours pendant la visite, ce qui s'appelle « observation par les protocoles verbaux ». Les équipes peuvent également travailler par vidéo, une technique intéressante mais plus complexe à interpréter.

La « méthode d'entretien » est favorisée lorsqu'il s'agit par exemple de travailler sur les représentations. Elles permettent de faire émerger un certain nombre de choses qu'on essaye de quantifier ensuite par le biais d'une étude par voie de questionnaire. Cette étude est menée auprès d'un échantillon plus important, ce qui permet de questionner des publics différents selon leurs caractéristiques. L'étude sur l'image du musée de Quai Branly auprès d'un public prédéfini a par exemple été réalisée à travers la technique de l'entretien de groupe. Cette phase qualitative a fait émerger un ensemble d'associations mémorielles qui a permis d'entamer une deuxième phase afin de hiérarchiser et de quantifier ces associations en fonction de la population étudiée.



« Le suivi du parcours des usagers du British museum » (<http://www.spacesyntax.com>)

La « méthode d'entretien en groupe » est utilisée pour travailler sur des problématiques collectives : le groupe fonctionne comme un microcosme qui reproduit des phénomènes sociaux, d'où l'importance accordée à l'interaction entre les différents participants. Cette technique permet en même temps de collecter un maximum d'information en un temps limité. Elle est néanmoins difficile à mettre en œuvre et compliquée à animer. Il y a deux types d'entretiens en groupe. L'entretien de groupe à l'américaine type *focus group* est une réunion courte, de deux à trois heures. Le groupe est homogène, composé de gens qui partagent une même problématique. La personne chargée d'animer la réunion utilise un guide d'animation fourni et précis. Les entretiens sont directifs, l'animateur a pour tâche de s'assurer que tout le monde s'exprime sur l'ensemble des thèmes du guide. L'interaction entre les différents participants n'est pas très importante dans ce type de réunion. L'entretien de groupe à la française est une réunion longue, de quatre heures. Elle est animée par des psychologues ou de psychosociologues qui travaillent avec un guide d'animation moins contraignant. L'objectif est de faire fonctionner l'interaction au sein du groupe. L'animateur a pour tâche d'observer ce qui se passe dans le groupe quand il est soumis à divers stimuli, questions, thématiques ou problématiques. Il doit également rendre compte de l'aspect non verbal et observer comment les normes, les stéréotypes, les tabous, les jeux d'influence sociale se mettent en place au sein du groupe et en tenir compte lors de ses relances.

Les entretiens de groupe sont souvent utilisés pour tester des concepts, des produits ou des outils de communication. Ils se caractérisent par une succession de thèmes à aborder et de tâches à effectuer. Parmi ces tâches, il y a souvent des tests destinés à faire parler les gens à partir de différents stimuli.

Pendant les entretiens, on utilise des techniques projectives et des supports de projection qui permettent de dépasser les blocages qui seraient liés à la verbalisation directe d'éléments que les gens hésitent à aborder. On peut leur demander de commenter des dessins, de produire des dessins ou des collages, de jouer des jeux de rôle, etc. Ces techniques permettent aux individus de se livrer beaucoup plus facilement qu'à l'oral.

3. Les technologies de l'information et de la communication

Les travaux réalisés dans le domaine de « l'interaction homme machine » contribuent depuis deux décennies au développement de nouveaux paradigmes et de nouvelles méthodologies de travail, d'apprentissage et de collaboration. Ces travaux se basent sur des approches sociotechniques qui s'intéressent essentiellement aux caractéristiques opérationnelles des objets (Westerlund & al. 2003) et à la manière dont ils sont utilisés (Arias & al. 2000, p.85) L'ergonomie est mobilisée comme discipline source qui nourrit cette démarche : l'objectif est de constituer une « connaissance précise sur l'activité des utilisateurs [et de] connaître la manière dont les futurs utilisateurs se représentent leurs activités en tant que tâches à réaliser ou actions à exécuter » (Sébillotte & al. 1993, p.58). En phase amont, l'utilisateur est questionné sur ses pratiques, ses besoins et ses attentes. Puis il est observé pendant qu'il utilise le nouveau produit, et il est questionné sur son expérience. Cette analyse sert à affiner le produit final dans une démarche réflexive, une pratique qui se rapproche de la consultation des habitants dans le domaine de l'urbanisme.

Cependant, cette approche néglige en partie la valeur symbolique et subjective qui peut être attribuée aux artefacts par leurs utilisateurs. Or les préférences de ces derniers dépendent de facteurs comme la classe sociale, le milieu culturel et économique, l'ethnie, l'âge, le genre, le voisinage et la profession. Certains enjeux vont au-delà de la valeur d'usage, surtout lorsqu'on conçoit des produits destinés aux environnements habités pour lesquels l'esthétique joue un rôle central. Ce sont aussi les propriétés perçues d'un objet qui déterminent la manière dont il est utilisé (Westerlund & al. 2003). Ce raisonnement constitue la base d'un deuxième type de démarche qui s'intéresse à comprendre la signification ou le sens socioculturel et opérationnel qu'un objet peut avoir pour leurs utilisateurs. Les travaux qui en sont issus s'intéressent à l'interaction de l'homme avec sa machine. Il s'agit d'étudier les activités des utilisateurs, la manière dont ceux-ci se représentent ces activités et l'usage qu'ils font de différents objets. Ces travaux évoluent vers des analyses qui s'inscrivent dans la durée et qui s'intéressent à l'environnement dans lequel le nouvel objet est utilisé, aux personnes avec lesquelles l'utilisateur interagit, aux caractéristiques de cette interaction ainsi qu'aux autres objets qui entrent en

jeu. Ces derniers sont considérés comme déterminants et constituent d'intéressants sujets d'étude pour les concepteurs (Hutchinson & al 2003).

L'utilisateur se trouve au centre de ces interrogations. La signification ou le sens attribués à un objet sont souvent donnés par ses utilisateurs. Ces derniers jouent un rôle important dans la manière dont ces artefacts sont appropriés et mobilisés. C'est pourquoi travailler avec les usagers pour la conception de nouveaux artefacts représente un défi important dans le domaine des TIC. Les méthodes mobilisées sont de natures différentes mais l'enjeu principal est toujours de travailler en direct avec l'utilisateur et non de se contenter de seulement l'observer ou le questionner. Dans ce sens, elles sont très différentes des méthodes mobilisées dans les domaines des produits de consommation et des industries culturelles.

- [Quelle place pour les usagers ou les consommateurs ?](#)

La participation représente, selon Wagner, un processus d'apprentissage avec les utilisateurs pour avoir accès à leur vécu quotidien, leurs besoins et leurs préférences, pour élaborer une connaissance profonde de la complexité d'une situation, identifier les possibilités pour intervenir, générer des idées créatives, envisager d'autres usages et expérimenter des idées dans un contexte opérationnel. La conception participative est une pratique de longue haleine dans le domaine du design industriel et le développement de TIC. La compagnie suédoise Ergonomidesign a commencé à partir des années 1970 à travailler avec les usagers et les ouvriers pour concevoir de nouveaux produits. Elle a mis pour cela au point « une méthode de type "centrée utilisateur" qui fait intervenir tous les acteurs d'un projet d'innovation dès la phase amont pour la conception des systèmes interactifs » (Caelen 2004) et dans la conception des nouveaux objets (Brandt 2006, p.57). Engelbart (1995) explique que le rôle de l'interaction et de la collaboration est crucial pour aller au-delà de la créativité individuelle et pour être innovant. Les compétences, les attentes et le savoir-faire de différents participants se présentent comme une opportunité pour la création de nouvelles connaissances et des idées innovantes. La rencontre de deux acteurs, deux disciplines, deux cultures peut produire un chaos créatif et permettre de découvrir des nouvelles alternatives (Snow 1993).

Les méthodes mobilisées pour travailler avec les usagers sont très différentes selon les enjeux et les objectifs. (Westerlund & al. 2003) Elles s'appuient sur « des disciplines telles que la sociologie, l'économie, l'ergonomie du côté des sciences humaines et du génie logiciel, du design graphique du côté de l'informatique. » (Caelen 2004) Les principaux enjeux sont néanmoins les mêmes.

Les pratiques de travail collaboratif permettent de mutualiser les connaissances et le savoir-faire appartenant aux différents acteurs impliqués dans le processus de conception et d'élaborer un langage commun autour d'une problématique donnée. Ce contexte est marqué par ce que Rittel (1984) appelle

la “*symmetry of ignorance*” où les différents acteurs concernés possèdent des connaissances sans avoir accès à toutes les informations nécessaires pour formuler la problématique ou proposer une solution (Schön, 1983). Rendre explicite la connaissance implicite (*tacit knowledge*) de chaque individu, c’est-à-dire, donner forme à des images mentales vagues et les traduire en des représentations plus concrètes, est un des enjeux. La pratique collaborative permet aux acteurs de décoder les besoins, les valeurs et les attentes, de construire des représentations partagés et de constituer un langage commun autour d’une problématique commune. (Resnick & al. 1991). Elle permet aussi d’éviter les problèmes de communication ou de compréhension qui apparaissent lors des discussions et de mettre en place un processus réflexif de travail. Elle permet enfin de constituer des représentations partagées, de tester des idées et d’en coproduire des nouvelles (Nardi 1996). Cette rencontre de compétences, d’attentes et de savoir-faire différents représente une opportunité pour aller au-delà des limites de la créativité individuelle pour proposer des formes de créativité collective (Ylirisku & al. 2009).

▪ Méthodes utilisées

Que ce soit pour interroger les usagers ou pour travailler avec eux, leur intégration dans le processus de conception nécessite pour plusieurs raisons la mise en place de méthodes et de techniques spécifiques. D’une part, communiquer avec des usagers sur leur quotidien, les aider à formaliser et à s’exprimer sur des choses qui sont plutôt de l’ordre d’implicite, et les inciter à être force de proposition nécessite de nouveaux outils de travail. D’autre part, faire travailler ensemble des acteurs qui ont des enjeux, des connaissances et des langages différents implique d’élaborer et de mobiliser un langage commun, de définir des règles du jeu qui encadrent le processus, et de produire des outils qui facilitent la gestion de conflits, en somme, d’adopter des méthodes de travail spécifiques.

Les méthodes et les techniques mobilisées pour travailler avec les usagers structurent les processus de conception (Brandt 2006). C’est pourquoi, la conception de ce processus est considérée aussi important que la conception de l’objet lui-même (Habraken & Gross 1987, Brandt 2006). Wagner explique que la sociologie du travail (Strauss, Gerson, Star), l’ethnométhodologie du travail (Garfinkel, Lynch, Sharrock), la sociologie des sciences et des techniques, la psychologie (*‘ecological psychology’*, *‘activity theory’*, *‘distributed cognition’*) et le *computer-supported cooperative work* (CSCW) sont les principaux domaines qui nourrissent la réflexion des chercheurs en TIC sur la question, comme c’est le cas avec les deux autres milieux industriels que nous avons étudiés. Les méthodes mises en œuvre sont issues de deux types de réflexion : les premières proposent des artefacts (objets, documents, pièces de jeu, etc.) qui servent à rendre le travail visible, à structurer la communication et à gérer les interdépendances entre les différents participants (Arias 1996, Brown 1997). Les secondes définissent les règles du jeu et encadrent les processus. Nous allons présenter un certain nombre de ces méthodes qui englobent ces deux caractéristiques du travail avec les usagers.

Technométhodologie :

La technométhodologie regroupe des méthodes issues de l'ethnométhodologie qui permettent le développement de nouveaux outils pour l'organisation sociale du travail. Cette méthodologie se déroule en plusieurs phases. La première consiste à réaliser une étude *in situ* pour comprendre l'organisation située du travail. Les méthodes et les pratiques qui permettent de structurer les activités et leurs interactions, et qui peuvent être utilisées dans la conception de nouvelles technologies sont ainsi définies et cataloguées. Comprendre l'organisation temporelle des activités et des interactions, et leur caractère *ad hoc* est un autre défi de cette méthode. L'ethnographe participe ouvertement ou de façon plus occulte à la vie quotidienne des gens pendant une période prolongée, observe ce qui se passe, écoute les échanges, pose des questions (Hammersley/Atkinson 1983). Cette première étape donne lieu à des descriptions approfondies de pratiques de travail. Cette approche présente cependant deux paradoxes. D'une part, ce travail ne permet pas toujours d'avoir accès aux spécificités implicites de l'activité et à l'interdépendance entre ces spécificités et des activités à grande échelle. De l'autre, les méthodes d'ethnométhodologie sont conçues pour analyser les pratiques existantes, pas pour concevoir celles du futur. L'enjeu est de faire évoluer ces méthodes vers des formes qui interrogeraient plus directement les enjeux de la conception (Button & Dourish, 1996).

Probes :

Les « probes », sont des concepts qui peuvent être déployés pour découvrir de nouveaux aspects d'un phénomène peu ou mal connu⁸⁹. Ceux-ci se présentent souvent sous la forme d'objets simples et peu coûteux qui encouragent de nouvelles expériences, provoquent des débats et encouragent la créativité des usagers. Les deux « probes » les plus régulièrement utilisés dans le domaine de TIC sont les *cultural probes* et les *technology probes*.

Les « *cultural probes* » sont des objets conçus sur mesure pour interroger les points de vue, les goûts, les désirs ou les orientations des usagers finaux. L'utilisateur se voit proposer une trousse composée de différents objets tels que cartes, journaux, appareils photo jetables, jeux, etc. avec des instructions plus ou moins précises sur des tâches à accomplir avec eux. Les objets ainsi que les activités proposées peuvent être choisis pour provoquer l'ambiguïté, l'absurdité, l'ironie, ou pour leur capacité de détournement, de provocation ou d'opacité afin d'éviter les réponses stéréotypées et les interprétations habituelles et orienter les utilisateurs vers de nouvelles orientations (Gaver & al. 2003). L'utilisateur est incité à réagir dans un premier temps par rapport aux objets proposés, qui servent comme des médias et à travers lesquels il peut s'exprimer et communiquer (Arias & al. 1999). Il est ensuite invité à réaliser individuellement des tâches plus ou moins précises. Les « *cultural probes* » ne donnent pas lieu à des résultats qui puissent être analysés et interprétés en tant que tels. Mais les contributions des différents participants à la même problématique constituent un matériau riche à partir duquel les

⁸⁹ www.wikipedia.fr

chercheurs peuvent extraire des pistes parfois prometteuses pour les développements ultérieurs. (Westerlund & al. 2003) Elles fonctionnent comme des « déclencheurs d'idées » pour faire émerger des questions prioritaires, et permettent de les exprimer de manière accessible, d'orienter les choix et de concevoir des scénarios pertinents à partir desquels on peut faire réagir les participants (Gaver & al. 1999).



Figure 1. A cultural probe package.

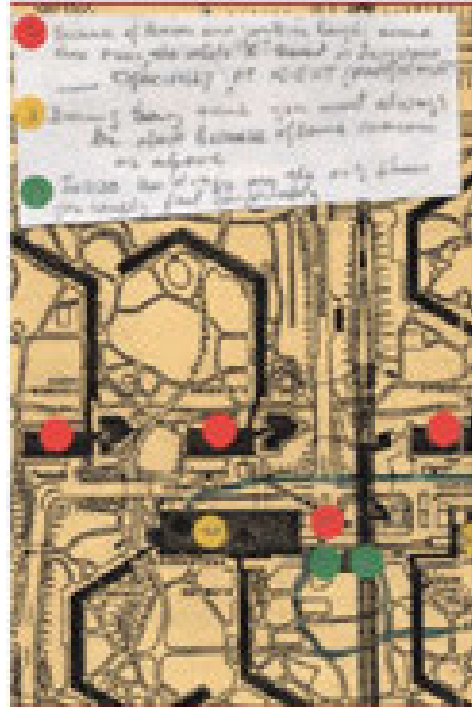
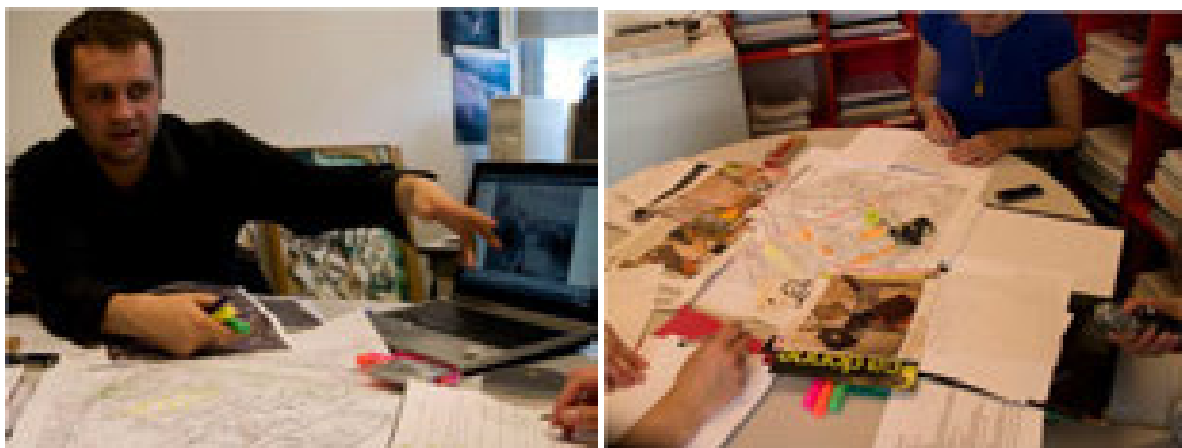


Figure 2. A annotated map showing zones of safety and fear in the Bijlmer.

« Trousse de *cultural probes* et exercice réalisé par un participant : une carte annotée qui désigne les zones de sécurité et d'insécurité à Bijlmer » (Gaver, Dunne, Pacenti 1999)

Gaver et al. (1999) propose par exemple, dans le cadre d'un projet concernant le développement de nouvelles technologies de communication pour des personnes âgées, l'utilisation de *cultural probes* pour déclencher le dialogue avec les usagers finaux. Ces *probes* questionnent la réaction émotionnelle, esthétique et expérientielle des usagers à leur environnement. Les usagers doivent par exemple enrichir une carte de la ville avec des autocollants qui représentent les différentes parties d'un corps humain. Ils sont invités à photographier « quelque chose de beau », « quelque chose de moche », ou bien « le vêtement qu'ils vont porter ce jour-ci ». Ils doivent ensuite répondre à un certain nombre de questions. L'exercice déclenche généralement un dialogue sur les usages et facilite leur mobilisation dans un processus de projet. Ces contributions servent de matériel de'inspiration pour les concepteurs qui peuvent générer grâce à elles des idées en mobilisant alors d'autres méthodes de travail comme le *brainstorming* ou le *storytelling*.



« Entretiens réalisés avec les participants après un travail de cultural probes réalisé dans le cadre du projet IPCity en 2008 »(M.Wagner)

Les « *technology probes* » sont des technologies simples, flexibles faciles à s'approprier et à utiliser au quotidien. Elles sont suffisamment abouties pour fonctionner correctement, mais elles conservent en même temps une part d'« inachevé » qui constitue un terreau de créativité et d'innovation. (Basile et al. 2010) Elles sont introduites dans un contexte d'usage donné et à moment donné. Les participants sont invités à les utiliser, à en détourner l'usage et en suggérer de nouvelles. Elles ne sont donc pas conçues pour être neutres. Elles sont suffisamment différentes des technologies existantes pour pousser leurs utilisateurs à réfléchir sur la façon dont elles correspondent ou pas à leur mode de vie. Elles induisent ainsi des changements de comportement et éventuellement de nouvelles pratiques. L'objectif est de mieux comprendre les besoins et les désirs des utilisateurs dans un contexte proche du réel, de tester des technologies nouvelles et d'encourager les utilisateurs et les chercheurs à explorer ensemble des nouvelles pistes et applications (Hutchinson & al. 2003). L'expérimentation est documentée de différentes manières, vidéos, photos, journaux, etc. Les usagers sont interviewés sur leur expérience et les résultats aident à déterminer les caractéristiques des technologies qu'il serait intéressant de développer par la suite. Ils permettent d'affiner les prescriptions et de développer des outils en constante interaction avec des usagers potentiels.

Dans le cadre de *Interliving Project*, par exemple, les chercheurs travaillent avec plusieurs familles pour développer de nouvelles technologies de communication et de coordination à l'aide de *technology probes*. Ces technologies simples sont distribuées aux différentes familles pour comprendre leurs modes de communication interne et pour les inciter à réfléchir sur de nouvelles façons de faire. Les familles sont invitées à utiliser ces technologies pendant une période donnée. Les chercheurs suivent ce processus grâce à différents médias et utilisent les résultats pour la conception des nouveaux outils.

Workshops :

Les **workshops** sont des exercices de design sur mesure qui permettent de travailler avec plusieurs usagers en même temps de générer et de développer des concepts de design que les participants

considèrent significatifs (Westerlund & al. 2003). Ils se déroulent sur plusieurs étapes successives au cours desquelles les animateurs utilisent différentes techniques d'entretien et d'animation.

Le workshop commence par une introduction qui encadre et focalise le travail. Westerlund & al. (2003) explique que l'utilisation d'un support visuel plutôt que verbal est préférable à cette étape. Des travaux préalables sont réalisés avec les utilisateurs à travers des méthodes comme celle des *cultural probes* par exemple. Les animateurs peuvent montrer des vidéos d'entretiens réalisés avec des usagers ou des dessins qui résument les points forts soulevés par ces derniers. Cette introduction est suivie d'un premier travail réalisé avec les usagers qui consiste à développer un scénario d'usage à partir de la technique du « *critical incident* » (Flanagan, 1954). L'objectif est de comprendre les usagers à travers leurs besoins, leurs attentes et leurs désirs. Les animateurs les invitent à s'exprimer sur une expérience ou sur un événement récent qui leur paraît significatif par rapport à l'étude en cours, de le décrire en détail et d'éviter ainsi les généralités. Les usagers peuvent être invités à utiliser des techniques de dessin (des symboles par exemple pour représenter des concepts, des événements ou des objets) pour illustrer et communiquer leurs idées (Westerlund & al. 2003).



« Le workshop organisé avec les habitants d'un quartier en projet réalisé dans le cadre du projet IPCity en 2009 » (Ozdirlik)

La génération de nouvelles idées par les usagers est la deuxième étape. De nombreuses techniques peuvent être mobilisées. Le *brainstorming* (Clark 1989) est souvent mobilisé pour faciliter la créativité. L'accent est mis sur la quantité et plutôt que sur la qualité des idées. Les résultats sont meilleurs quand le sujet ainsi que la durée de la séance sont bien délimités, quand l'animateur s'assure de la participation de tous, et quand les idées émises ne sont pas critiquées systématiquement par les participants. Les méthodes issues des arts plastiques et des arts de la scène représentent une autre technique. Les installations interactives sont souvent mobilisées comme source d'inspiration pour des environnements de type '*mixed media*', par exemple. Les techniques de performance et

d'improvisation peuvent aussi aider dans ce contexte pour imaginer des scénarios, et réfléchir sur les relations entre le corps, l'espace, les objets et les personnes (Westerlund & al. 2003)

Les travaux réalisés pendant ces deux premières étapes servent de base à la fabrication d'un scénario idéal (*better working scénario*). La technique du scénario permet de décrire des situations crédibles à partir d'événements réels. Il s'agit d'anticiper l'usage futur d'un objet en élaborant puis en représentant un scénario avec des caractères et des rôles différents et des objets et des matériaux réels ou simulés. Les scénarios doivent être réalistes et flexibles et être basés sur la narration et la simulation. Ils doivent permettre de préserver la richesse des récits fournis par les usagers lors l'analyse tout en les généralisant à travers différentes situations. Ils permettent aux usagers de participer à la conception, aux décisions sur des points stratégiques et de construire des prototypes simples avec les matériaux fournis (Carroll 1999). L'objectif est d'aller au-delà du langage parlé comme moyen d'échange et d'orienter le travail vers la création collective d'artefacts. Ceci facilite l'intégration de personnes de différents âges dans le travail de groupe et oblige chacun à exprimer ses idées avec plus de précision. Les scénarios peuvent être illustrés par des *storyboards* qui servent de base pour le travail de design ultérieur. Le groupe peut être invité à le mettre en scène, en utilisant un prototype créé dans ce but (Westerlund & al. 2003).

Le workshop se termine souvent par la présentation des scénarios et par une discussion en présence de l'équipe de concepteurs.

Jeux :

Les *design games* sont utilisés par des nombreuses équipes pour organiser le travail participatif. La compétition qui s'établit entre les différents joueurs y est minimisée pour favoriser la complémentarité entre les participants (Brandt 2006) ; C'est dans ce contexte qu'ils sont considérés comme des cadres appropriés pour encourager l'apprentissage collectif entre usagers et concepteurs.

Les premiers jeux de design ont été développés par des chercheurs qui travaillaient dans le domaine de la « théorie du design » et qui s'intéressaient à la conception des environnements urbains. Habraken & al. (1988) qualifie la conception comme une activité sociale qui se déroule entre des acteurs qui ont des expertises et des responsabilités différentes et qui négocient, développent des propositions et définissent des règles. L'objectif des jeux conçus par cette équipe était de voir comment les différents acteurs travaillent ensemble dans des conditions différentes. Le « silent game » est conçu par exemple pour étudier comment une communication implicite se met en place entre les joueurs. Il est joué en silence. Le premier joueur est invité à proposer un motif (*pattern* en anglais). Le deuxième est sensé comprendre le motif, le développer en utilisant les mêmes règles du jeu, et proposer un autre motif au premier joueur. Les objets utilisés peuvent être très simples, par exemple des morceaux de bois, des boutons, des clous, etc. (Habraken & al. 1988).

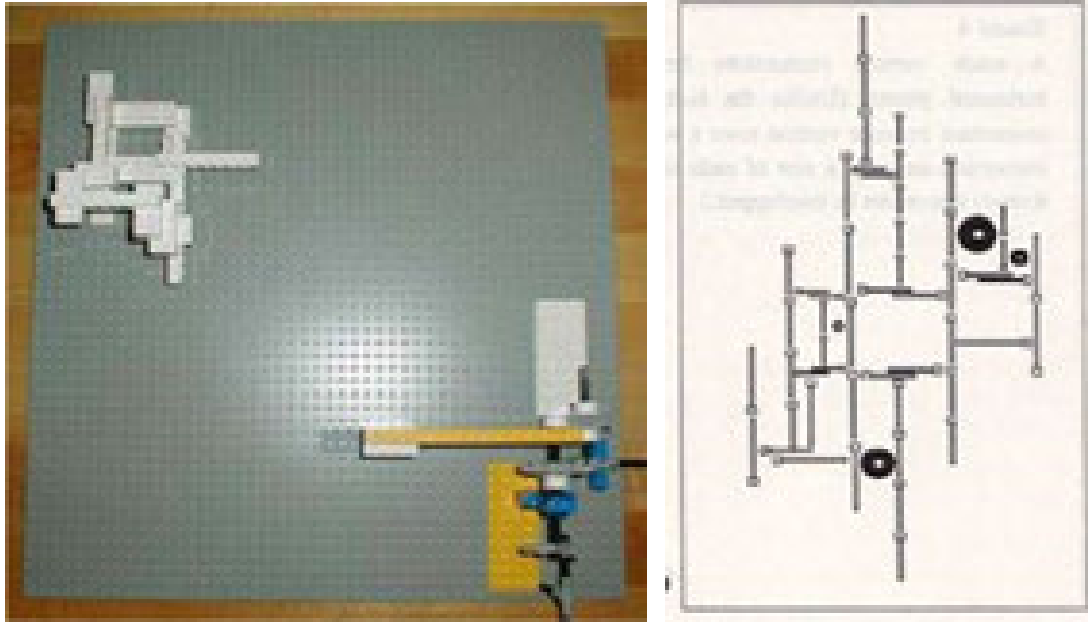


Photo : « Deux motifs proposés par les joueurs lors d'un silent game »⁹⁰

D'autres jeux ont été développés par le « *Space Studio* »⁹¹. Ils adressent la question de la conception d'une manière plus directe. Le **jeu d'utilisateur** (*User Game*) a pour objectif de permettre aux participants de construire ensemble une image partagée par de futurs utilisateurs d'un produit. Les joueurs se basent sur des données qui ont été collectées par l'équipe de conception avec de courtes vidéos des utilisateurs potentiels. Ces vidéos sont accessibles aux joueurs et sont représentées par des « *moment-cards* », des images clés imprimées et laminées. Ces « *moment-cards* » sont accompagnées de « *sign-cards* » associées à des mots qui sont imprimés dessus et qui constituent le cadre conceptuel des histoires qui vont être créées par les joueurs. Les joueurs regardent les vidéos et en discutent, puis, distribuent les *moment-cards* et les *sign-cards* et commencent à construire à partir de ces artefacts des histoires concernant les utilisateurs futurs. Les histoires touchent à des questions qui peuvent être aussi diverses que l'expression corporelle, l'information démographique, le quotidien, le background, les activités de loisir, les rapports aux TIC, etc. Dans le continuité de ce jeu, le jeu de paysage (*landscape game*) a comme objectif de réfléchir sur l'environnement physique dans lequel l'utilisateur futur « évolue et de proposer des *as-if-landscapes*. Le jeu utilise les *moment-cards* et les *trace-cards*, ainsi que des photos qui ont été prises pendant la réalisation des vidéos (Brandt 2006).

⁹⁰ http://www.habraken.com/html/the_silent_game.htm,
introduction-to-design-inquiry-fall-2001/

<http://ocw.mit.edu/courses/architecture/4-273->

⁹¹ Space Studio est un des laboratoires de recherche de l'Interactive Institute of Sweden qui est attaché au Swedish Institute of Computer Science (www.sics.se)



Utilisation de *Moment-cards* et de *Sign-cards* pendant un *User Game* » (source : Brandt 2006)

Un dernier type de jeu utilise et met en scène des scénarios. Cette méthode était à l'origine utilisée par des équipes de design qui mimaient les utilisateurs selon différents scénarios d'usage. Ces scénarios sont de plus en plus fréquemment écrits et joués par les utilisateurs eux-mêmes, d'abord en présence de l'équipe de design, puis ils sont filmés dans leur environnement quotidien. Dans le projet COMIT (Contextualization Of Mobile IT) par exemple l'équipe de design suit Hélène, une styliste qui réalise trois modèles simples en utilisant du polystyrène, l'un avec un appareil photo, le deuxième avec une tablette pour éditer les images, le troisième avec une imprimante mobile. Elle construit un scénario dans lequel elle utilise ces trois « outils » pour préparer un catalogue personnalisé pour un commerçant. Elle développe ainsi une idée de design, la teste et la présente à l'équipe de design pour qui les modèles ainsi que le scénario constituent des sources d'inspiration (Brandt 2006).

- *L'exemple de Interliving Project*

Interliving Project, « Designing Interactive and Intergenerational Interfaces for living Together » est un projet de recherche porté par une équipe de recherche internationale (France et la Suède) et multidisciplinaire⁹². Le projet s'intéresse à la question de la conception des nouvelles technologies pour faciliter la communication intergénérationnelle entre les membres d'une même famille. Cette équipe de recherche composée d'informaticiens, d'ethnographes et de concepteurs industriels (*industrial designer*), a travaillé avec six familles françaises et suédoises, en France et en Suède pendant trois ans. La première étape de cette étude concernait la définition du problème, du besoin ou du désir, un processus qui évolue d'une manière synchronisée avec l'élaboration d'une réponse pour la

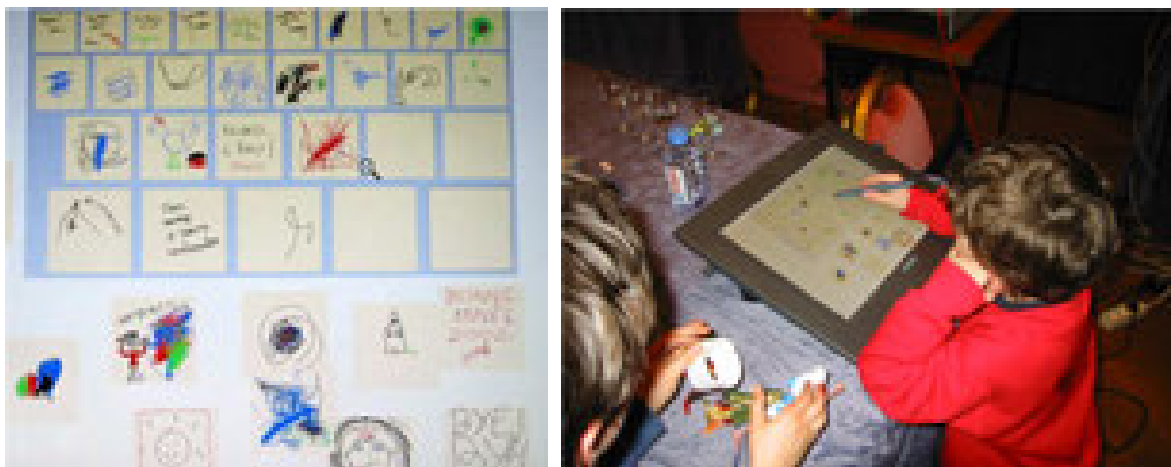
⁹² <http://interliving.kth.se>

résolution du problème. L'équipe a utilisé plusieurs méthodes, des *cultural probes*, des *technology probes*, des workshops, l'observation et des entretiens. La multiplicité des méthodes utilisées, une approche intitulée *triangulation*, permettait à l'équipe de compléter les informations fournies par une méthode par les informations obtenues par les autres.



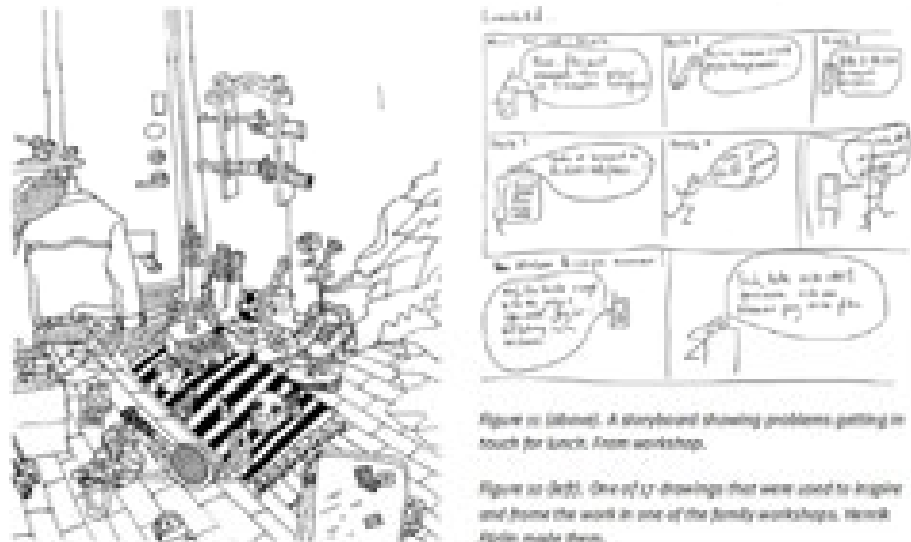
« les exercices de photo et de vidéo réalisées par le participants du projet » (<http://interliving.kth.se/>)

L'équipe a commencé à travailler avec les différentes familles en utilisant la méthode des *cultural probes*. Le kit comprenait un journal que les différents participants devaient annoter, un appareil photo avec lequel il fallait prendre des photos (1) des endroits où les participants pouvaient laisser des messages aux autres membres de la famille, (2) des objets qui rappelaient aux participants d'autres membres de leur famille, (3) des objets qu'ils trouvaient beaux ou laids. Les photos prises, y compris par les enfants les plus jeunes (1,5 et 3,5) étaient envoyées aux autres membres de la famille qui les annotaient. Les enfants plus grands se servaient d'une caméra pour faire des films sur leur quotidien.



« les message probes et les technology probes » (<http://interliving.kth.se/>)

L'équipe a ensuite réalisé des entretiens avec les différentes familles pour discuter des sujets qu'elle avait identifiés lors des *cultural probes*. Les résultats des *cultural probes* et les entretiens ont été utilisés pour alimenter des workshops où les familles ont participé à des exercices de conception. Les témoignages et les photos des participants servaient comme point de départ de leur discussion. Dans un workshop, l'équipe a utilisé par exemple des dessins produits à partir des témoignages pour en structurer le contenu et le déroulement. Les participants ont souvent travaillé à partir de scénarios d'usage qu'ils traduisaient dans un scénario de design concernant un objet spécifique.



« Dessins produits à partir des témoignages pour les workshops » (source : Westerlund & al. 2003)

Pour cela, ils construisaient des prototypes simples avec le matériel que l'équipe leur fournissait. Les échanges entre les participants étaient le plus souvent oraux. L'introduction d'un artefact dans la discussion a facilité l'intégration des différents participants dans le processus. Elle obligeait les participants à affiner leurs idées et à être plus précis pour décrire l'objet concerné comme son environnement.

Ces travaux ont permis à l'équipe de concevoir une série de *technology probes* qu'elle a testé avec les différentes familles. Le premier était un « *message probe* » qui permettait aux familles de communiquer à partir de messages que leurs membres laissaient dans un espace virtuel de partage en utilisant une tablette et un stylo digital. Le deuxième était une « *video probe* » qui permettait aux membres d'une même famille de partager leurs photos. Ces photos étaient stockées dans un système qui permettait d'y accéder depuis différents endroits. Elles s'effaçaient au bout d'un certain temps pour encourager les familles à en prendre de nouvelles. Ces *probes* ont été utilisées par les familles pendant une période de 6 semaines. L'équipe a travaillé ensuite de plusieurs façons. Elle a mis en place des protocoles d'observation avec l'accord des différentes familles, et réalisé des entretiens individuels ou en groupe pour avoir un retour sur l'utilisation de ces outils. Les résultats ont servi à développer de nouvelles technologies de communication.



« Prototypes de projet pour le « message board » développés par les familles » (<http://interliving.kth.se/>)

4. Eléments de synthèse et de comparaison

Les pratiques de conception dans les milieux industriels que nous venons d'aborder présentent des différences importantes par rapport à celles qui se déroulent habituellement dans le domaine de l'urbanisme. De nombreux points les séparent : enjeux, objectifs, temporalités, moyens, méthodes, outils, etc. Avant d'évoquer d'éventuels éléments de transfert méthodologique ou instrumental, il est important de préciser ces différences fondamentales.

Pour un industriel, le recours aux usagers ne provient ni d'une quelconque pression de l'opinion, ni du « politiquement correct », ni d'un quelconque cadre juridique ou administratif contraignant. Contrairement à ce qui se passe dans le domaine de l'urbanisme, la motivation d'une équipe de conception industrielle est de mobiliser tous les moyens qui sont à sa portée pour alimenter ses connaissances sur l'environnement du projet qui lui est confié. Sa conviction que les usagers sont des acteurs d'innovation l'incite à les consulter d'une façon ou d'une autre (Akrich 1998). Par ailleurs, la réussite de son projet constitue un véritable enjeu économique qui dépend directement de la décision d'achat d'un maximum de futurs consommateurs. Ce n'est donc pas tant l'acceptabilité du projet qui est recherché comme c'est le cas dans le domaine d'urbanisme, que d'évaluer le désir d'acquisition des consommateurs. Si ces milieux industriels travaillent avec des usagers/consommateurs, ce n'est donc pas parce qu'ils y sont contraints, mais parce qu'ils ont de fortes attentes de ces échanges. Il est important pour eux que ces attentes soient précisées par l'équipe du projet dès le début de leur conception dans la mesure où celles-ci permettent de faire des choix méthodologiques, d'adopter les outils correspondants, de définir le calendrier de l'étude et son phasage, bref de structurer le déroulement de tout le projet.

Dans les trois milieux industriels que nous avons étudiés, l'intégration des usagers dans le processus du projet est caractérisée par trois modes d'intervention qui les différencient très nettement par rapport aux pratiques de conception urbaine :

La première concerne la phase de test des produits. L'objectif de toute équipe de projet est de tester le produit de sa conception, et pour cela, elle doit présenter son projet à un public non averti composé notamment de futurs usagers. Celui-ci peut prendre la forme d'un prototype pour les TIC, d'une maquette accompagnée d'une histoire dans le domaine de la grande consommation ou du luxe. En urbanisme le projet est aussi représenté par un ensemble de documents et de maquettes. Cette rencontre d'évaluation avec les usagers a généralement lieu à la fin du processus de conception. Celle-ci étant très avancée à ce stade, ces tests ne permettent que des ajustements marginaux qui peuvent modifier par exemple la stratégie marketing du produit sans changer sa formulation technique. D'une part, des changements trop importants ont un coût financier et temporel. De l'autre, l'équipe s'est appropriée son projet dans sa forme pratiquement aboutie, elle y croit et le défend. La stratégie pour présenter le projet aux usagers est donc cruciale, tant en ce qui concerne le choix des participants et que leur représentativité. Ce dernier point constitue un défi pour les industries culturelles par exemple, qui ont du mal à identifier leur usager-type, dont les spécificités semblent échapper aux professionnels de ce secteur. C'est également le cas des concepteurs de TIC pour qui un des importants enjeux consiste à faire travailler les usagers sur la définition d'un « usager-type » qui serait l'utilisateur des futures technologies qui leur sont proposées. Dans le domaine de l'urbanisme, ce travail avec un groupe représentatif d'usagers est également recherché. Ce qui différencie principalement l'espace urbain des produits industriels, c'est sa dimension collective : la difficulté qui consiste à fédérer les différents usagers d'un espace urbain et à révéler avec eux les conflits d'usage inhérents à son utilisation font de la représentativité de cet espace une question extrêmement complexe⁹³. Les techniques favorisées dans les milieux industriels pour cette phase de test sont particulièrement élaborées et sélectionnées pour permettre à l'équipe de projet de présenter son projet, de questionner les usagers, et d'obtenir de leur part des retours qui seront intégrés ou pas au projet final. Le produit projeté est donc représenté sous des formes qui peuvent différer (texte, image, récit, ...) selon le mode d'entretien collectif ou individuel adopté pour collaborer avec les usagers. Dans le milieu urbain, ces échanges ont lieu le plus souvent au cours de réunions publiques à l'occasion desquelles les techniciens présentent leur projet en fonction de leur état d'avancement, en utilisant leurs outils de travail traditionnels - plans, images de synthèse et maquettes - à des usagers certes concernés par le projet, mais peu avertis. La médiation entre l'audience et l'équipe de projet est assurée de plus en plus fréquemment par l'intermédiaire d'un expert indépendant. Mais en urbanisme, contrairement à la conception industrielle, c'est la présentation du projet lui-même qui est privilégiée plus que le retour qu'on peut en attendre des usagers. La deuxième partie de ce type de réunions est normalement consacrée à des échanges avec la salle, mais ceux-ci sont rarement structurés en fonction d'une attente précise destinée à alimenter les concepteurs. Sauf cas exceptionnel, dans le monde l'urbanisme, peu de

⁹³ A l'Union, ce sont les conflits d'usage inhérents au projet et la nécessité de fédérer les différents types d'usages et d'usagers autour du projet qui ont incité les acteurs institutionnels à mettre en place le « Club de partenaires » qui constitue une première plateforme de rencontre.

méthodes spécifiques et éprouvées ont été développées pour mener ce type de rencontre, ni pour représenter le projet de conception en fonction des attentes des usagers, encore moins pour recueillir leurs avis de façon qui soit constructive pour l'équipe-projet comme c'est le cas dans les milieux industriels. Les expériences existantes ont un caractère relativement empirique et confidentiel, car ils sont le fait de professionnels convaincus et motivés mais souvent isolés.

La deuxième caractéristique concerne l'intégration des usagers dans le projet lui-même et la mise en place d'un processus qui permette à l'équipe de projet de comprendre leurs comportements, leurs besoins et leurs attentes. Cette phase de travail collaboratif a pour objectif de nourrir plus directement la conception, et ne peut donc avoir lieu qu'en phase très amont, tant qu'elle n'en est qu'au stade des intentions, pas encore des propositions. Elle prend des formes relativement différentes dans les milieux de l'urbanisme et dans ceux de l'industrie que nous avons étudiés. Deux approches sont possibles pour la mener à bien. La première consiste à faire appel à des équipes indépendantes spécialisées qui assurent le rôle d'intermédiaire et de médiation entre l'équipe de projet et les usagers et qui « vont informer sur les modes d'utilisation, les préférences, les représentations, les attentes des usagers. Cela peut se faire soit par des connaissances déjà acquises, soit par des enquêtes, des tests, des sondages *ad hoc*, spécifiques au projet en cours ». (Arab 2012) Les résultats de ces études sont ensuite communiqués à l'équipe du projet qui peut les intégrer s'elle le juge utile. C'est ainsi que la plupart des études réalisées sur les usagers pour la conception de produits de consommation sont entreprises par des équipes spécialisées. La deuxième approche consiste à mettre en place une démarche collaborative permettant à l'utilisateur de travailler directement, sans intermédiaire, avec l'équipe du projet. C'était le cas du projet d'Alma-Gare où une équipe indépendante intitulée « Aide technique » a travaillé directement avec les habitants et l'APU.

Les différents témoignages recueillis lors de nos enquêtes soulignent néanmoins les difficultés qu'ont rencontrées cette équipe pour faire dialoguer les habitants sur leur quotidien et pour révéler leur connaissance implicite des usages. Des méthodes existent pour faciliter ce travail, les « *cultural probes* » par exemple utilisées pour la conception des TIC, ou les « promenades commentées » pour les industries culturelles, mais aussi en urbanisme. Ces deux approches sont souvent mobilisées d'une manière complémentaire dans les milieux industriels que nous avons étudiés, tandis que dans les milieux de l'urbanisme, la tendance consiste à favoriser la première approche. Il reste qu'une vraie réflexion pourrait être menée dans le domaine de l'urbanisme pour approfondir, adapter et diffuser ces méthodes. Des recherches devraient être entreprises, notamment sur le développement d'objets intermédiaires qui pourraient faciliter les échanges, tant il est évident que les moyens actuels de représentations des projets urbains sont inadaptés au travail collaboratif avec les usagers.

La troisième caractéristique concerne la mobilisation des usagers à des fins créatives. Cette démarche est surtout utilisée dans le domaine des TIC, et dans une certaine mesure, dans celui des produits de consommation. Elle est extrêmement rare dans celui de l'urbanisme, comme dans celui du luxe et des

industries culturelles, des secteurs où les créateurs considèrent généralement avec septicisme cette intrusion des usagers dans leur pré carré. C'est pourtant le souci d'optimiser les échanges entre experts et public non spécialisé, ou spécialisé d'autres disciplines, qui motive la mise en œuvre de telles démarches. Les experts suivent en effet des normes et des codes de conduite plus ou moins standardisés. Sortir de ces cadres parfois techniquement et juridiquement rigides pour créer des produits innovants qui se rompent avec l'existant n'est pas chose facile. Selon différents auteurs, l'intégration dans ces processus de conception de personnes qui n'ont pas accès aux mêmes cadres de réflexion peut être une source de créativité collective. Dans ce contexte, l'utilisateur est considéré comme une source d'inspiration et de créativité.

Une démarche de ce type nécessite un cadre de travail méthodologique et instrumental spécifique ainsi qu'une organisation bien structurée dans le temps et dans l'espace. Elle nécessite aussi la mise au point d'un langage commun et la construction d'une représentation partagée, et donc des outils adaptés pour faciliter les échanges. La complémentarité des méthodes et des outils utilisés pour mener à bien ce travail constituent un enjeu essentiel pour la réussite de ces processus. Les séances de travail collaboratif sont nourries par des séances de travail individuel préalables, menées parfois par des spécialistes familiers des techniques issues de disciplines comme l'ethnologie. Cet exercice est le plus souvent intégré à la vie quotidienne des usagers, et peut revêtir différentes formes de co-présence. Certains exercices sont réalisés par les usagers en l'absence de l'équipe du projet, dans d'autres l'équipe de projet est plus activement impliquée. Certains exercices sont particulièrement ludiques et permettent aux usagers de s'exprimer d'une manière plus libre et moins structurée. Une vraie réflexion a lieu en amont sur l'utilisation des artefacts et des objets intermédiaires qui sont choisis en fonction des finalités de l'étude.

La première tendance, qui peut être qualifiée d'informatrice ou de consultative, est la plus prisée et la plus fréquemment mise en œuvre dans le monde de l'urbanisme. Dans ce milieu, l'enjeu de l'intégration de l'utilisateur au processus du projet est en effet surtout lié au développement de la démocratie participative. L'objectif n'est donc pas tant d'alimenter le projet avec les connaissances plus ou moins tacites des usagers ni de faire de l'utilisateur un co-concepteur du projet⁹⁴, que de le faire participer aux principales décisions concernant la fabrication du projet. Les processus participatifs mis en place actuellement en urbanisme, tout comme les principaux travaux de recherche menés sur cette question, sont fortement influencés par cette orientation. Il n'est donc pas étonnant qu'il existe relativement peu de projets dans lesquels les usagers sont réellement intégrés au processus de conception en phase amont, et considérés comme détenteurs d'un savoir spécifique ou comme porteurs d'innovation.

⁹⁴ Nous parlons ici du concepteur au sens large du terme. La maîtrise d'ouvrage est donc pour nous un concepteur aussi bien que la maîtrise d'œuvre dans le sens où elle influence le projet de différentes manières, à travers par exemple la rédaction du cahier des charges.

Dans le chapitre suivant, à l'éclairage de ces observations, nous allons revenir sur ces pratiques et suggérer, avec toutes les précautions d'usage, de possibles transferts et adaptations de certaines méthodes et outils mises en œuvre dans le monde de la conception industrielle vers celui de l'urbanisme.

IV. Mise en œuvre de dispositifs participatifs dans des processus multi-acteurs

Les conditions de mise en œuvre d'un processus de projet ouvert au dialogue entre acteurs sont multiples. Innes & Booher (2000) en soulignent cinq. En premier lieu, celui-ci doit concerner l'ensemble des acteurs concernés et ces derniers doivent tous être intégrés ou représentés au sein du processus de projet. Ensuite, les participants doivent avoir le même droit de parole et pouvoir s'exprimer d'une manière ouverte et compréhensible, ce qui suppose une réelle volonté politique et technique pour inclure les usagers dans le processus du projet. Celle-ci devrait se matérialiser par une convention qui regroupe tous les acteurs institutionnels autour de la nécessité d'une telle démarche, ce qui soulève également la question de la confiance, de la transparence et du partage des informations. En troisièmement lieu, il doit être possible d'aborder tous les sujets au cours de ce processus, ce qui nécessite d'une part de synchroniser le temps du projet à celui de la participation, et d'autre part de faire tomber les barrières généralement élevées par certains acteurs. Quatrièmement, les participants doivent tous avoir les moyens de leur accès au processus de participation, ce qui pose des questions financières et techniques, mais aussi celle de l'accès au langage et aux médias. Enfin, les différents acteurs doivent se mettre d'accord sur un contrat qui définit les règles du jeu de la participation et qui régit le travail qu'ils vont réaliser ensemble. Ce document doit concerner aussi bien les modalités de la collaboration que les moyens mis en œuvre et les finalités attendues par chacun.

Cette grille de lecture est basée sur des hypothèses en partie validées par plusieurs études de terrain. Elle va nous servir de cadre pour analyser les projets d'Alma-Gare et de l'Union. Le travail que nous avons réalisé sur les trois milieux industriels alimentera cette analyse.

1. Tous les acteurs concernés par le projet devraient y être représentés ou intégrés

Toute ville est un lieu de vie et de travail pour une multitude d'usagers qui ont des attentes, des besoins et des comportements différents, souvent conflictuels. L'intégration et la représentation de ces différentes catégories d'usagers dans un processus du projet constituent non seulement un enjeu grandissant, mais aussi un défi pour les professionnels de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre d'un projet urbain. Ce contexte est différent dans les milieux industriels étudiés pour lesquels un produit est conçu pour un type d'utilisateur bien déterminé qu'il s'agit le plus souvent de représentation. Les usagers qui participent à ces projets ont donc des profils et des comportements semblables et ne soulèvent généralement pas de conflits entre eux. Ces milieux industriels n'apportent

donc pas de réponse adaptée sur la mutualisation de points de vue différents qui s'affronteraient dans le cadre d'un projet. Par contre, les méthodes qui facilitent le dialogue, comme l'utilisation de jeux ou de scénarios, peuvent être adoptées dans ce contexte pour faire émerger des conflits et trouver des consensus.

La question de représentation des populations défavorisées dans un projet urbain pourrait trouver ainsi un début de réponse. En effet, un des plus importants enjeux de la démocratie participative est que tous les groupes d'acteurs concernés puissent être représentés au sein d'un projet. C'est pourquoi l'absence de représentants de populations défavorisées dans les comités de pilotage ou dans les conseils de quartier est tout particulièrement considérée comme un problème majeur par les chercheurs qui travaillent sur la question. Ces populations ne disposent en effet ni de la maîtrise des langages politiques, ni de la connaissance des fonctionnements sociaux qui leur seraient nécessaires pour intervenir dans un débat public. « Ce sont surtout les personnes issues des classes moyennes qui se rassemblent en associations et investissent les instances démocratiques » (Gardesse 2009, p.8), ce qui soulève de nombreuses questions sur la légitimité de ce type de processus.

La participation à un projet urbain d'habitants qui ne sont pas organisés en associations représente un autre type de problème. Ces derniers se trouvent souvent exclus faute d'accessibilité aux forums participatifs, ceux-ci étant généralement réservés à des groupements reconnus par les institutions⁹⁵. Ces problèmes sont accentués par le fait qu'il est souvent difficile de mobiliser les habitants, un phénomène étudié par Hirschman (1995)⁹⁶. Cette défection ne concerne d'ailleurs pas uniquement les habitants, comme nous l'ont montré les opérations que nous avons étudiées, mais aussi les acteurs institutionnels, ce qui a des conséquences, parfois lourdes, sur le déroulement de ces projets. La question résultante est de savoir qui participe à un projet et quels en sont les effets.

■ La participation des habitants au projet et la question de leur représentativité

Dans le cadre d'Alma-Gare, la participation des habitants était principalement due à la présence de l'APU qui était composé d'un noyau dur de militants et d'un réseau d'une centaine de personnes. L'APU était « le seul lieu politique sur le quartier » qui s'était mobilisé sur la question du (re)logement (Querouil 1994, cité par Groc & Doumenc 1995, p. 139). Il était néanmoins loin de

⁹⁵ Les instances publiques en France favorisent la concertation avec des représentants institutionnels ou associatifs. Gardesse (2009) explique que les acteurs publics « cherchent à encadrer l'implication des habitants et dialoguent de préférence avec les associations respectueuses des formes instaurées par l'institution ».

⁹⁶ Arias & al. expliquent: "Fostering communities where individuals can spontaneously find appropriate roles and responsibilities is extremely important [Nardi, 1993]. However, people are not going to accept responsibility without an understanding of what costs, benefits, and other motivating factors they will encounter. People are motivated to participate if a problem affects them and if they see a benefit to participating [Grudin, 1994]. Supporting authentic problems in which people have a personal stake is an essential part of motivating a community. There must also be a reward for investing time and effort to becoming knowledgeable enough to act as designers. The nature of these rewards may range from a feeling of control over the problem, to being able to solve or contribute to the solution, a passion to master tools in greater depth, an ego-satisfying contribution to a group, or a sense of good citizenship in a community." (Arias & al. 1999, p.5)

représenter les 8.000 habitants du quartier. Les actions entreprises par l'APU étaient donc principalement motivées par le vécu, les attentes, et surtout la formation de quelques militants capables de mobiliser un certain nombre hétérogène d'habitants (Groc & Doumenc 1995) qui participaient régulièrement à différents groupes de travail. Ces militants informaient régulièrement les autres membres de l'APU de l'avancement du projet lors des réunions de mercredi. D'une certaine façon, ils représentaient donc l'APU. Représentaient-ils pour autant tous les habitants de l'Alma-Gare ? De nombreux acteurs, y compris des acteurs institutionnels de l'époque, semblent dire que ce n'était pas le cas.

L'absence d'autres représentants du processus du projet semble surtout provenir d'un manque de volonté et d'intérêt de la plupart des habitants (Hirschman 1995). Mais elle était également due à un problème d'échelle d'intervention. Si le travail réalisé avec les habitants de l'îlot Stephenson a été une réussite, c'est en partie parce qu'il a mobilisé un groupe d'habitants limité en nombre, une trentaine de familles en tout. C'est également l'avis de l'aménageur qui explique qu'une des raisons de l'échec du Comité consultatif sur le projet de l'Union était le nombre des participants très important, ce qui rendait difficile la discussion et le travail en groupe.

La taille des groupes de travail constitue également un enjeu important dans les milieux industriels que nous avons étudiés. Les professionnels et les chercheurs que nous avons consultés considèrent que des groupes de 6 à 12 personnes, selon les objectifs de l'étude et ses finalités, représentent un optimum pour étudier un marché qui peut pourtant toucher plusieurs millions de personnes. Mais la composition de ces groupes ainsi que le profil de leurs participants font l'objet d'études très précises faites par des experts spécialisés en amont du projet. Travailler avec des comités de quartier, des conseils de quartier ou des associations d'habitants ne permet que de convoquer les représentants de certaines catégories de populations qui occupent le territoire du projet. Mais ce choix peu ciblé est porteur de problèmes, comme nous allons l'exposer plus loin.

Une autre difficulté de représentativité des habitants provient de problèmes de synchronisation entre le temps long du projet et le temps court des usagers. Sauf dans certains cas particuliers, le temps du projet rend presque impossible la participation au projet des futurs usagers et des habitants de la ville. Cette difficulté est très différente dans les milieux industriels où la conception de nouveaux produits se déroule sur des cycles courts, de six mois par exemple dans le domaine de cosmétique. Les équipes projet n'y connaissent pas le même décalage entre le temps de la conception et le temps de la réalisation que celle de la production urbaine, l'utilisateur interrogé étant le plus souvent l'utilisateur futur du produit. A Alma-Gare, cette dimension temporelle a constitué une difficulté bien plus déterminante que la faible représentation des habitants. Le travail réalisé par l'APU révélait essentiellement des paroles d'habitants décrivant leurs quotidiens, leurs vécus et leurs attentes, révélatrices de leur présent et de leur proche avenir. Mais, cette parole n'a été d'aucune efficacité « pour traiter le long terme »

(Lemonier 1982, p. 107). Les militants et les habitants qui participent au projet et aux décisions en tant qu'actuels usagers du quartier ne sont pas forcément ceux qui y habiteront par la suite. Les choix qu'ils font ne sont pas toujours représentatifs des choix et des usages des futurs habitants. Ce décalage entre usage présumé et usage réel représente un véritable enjeu de la participation. C'est ce qu'a démontré le projet d'Alma-Gare qui a souffert de l'installation d'une population défavorisée peu impliquée par les choix des participants aux débats avec les acteurs institutionnels et qui ne s'est pas appropriée par le projet par la suite⁹⁷.

■ Le problème de la coexistence des habitants avec les associations

Dans les milieux industriels étudiés, ce sont des usagers qui participent directement aux processus de projet malgré le nombre grandissant d'associations de consommateurs qui s'intéressent à des questions qui pourraient justifier leur présence aux réunions de groupe. Certaines de ces associations jouent un rôle important pour le développement de nouveaux produits, comme par exemple les associations de patients ou de parents de patients qui développent « des programmes scientifiques et technologiques en vue entre autres de concevoir des matériels adaptés aux différents types de malades » (Akrich 1998, p.87). Leur implication semble pourtant se distinguer des associations qui sont actives dans le domaine d'urbanisme et qui positionnent plus systématiquement dans le conflit et la revendication.

La littérature qui évoque les questions de participation fait souvent référence au fait que les individus se trouvent exclus des processus participatifs à cause de leurs difficultés d'accès aux forums de discussions. Ainsi, les instances mises en place par SEM-VR dans le cadre du projet de l'Union semblent favoriser le dialogue avec les instances intermédiaires, c'est-à-dire les associations, au détriment des individus. Cette apparente discrimination résulte en partie de la quasi-absence d'habitants sur le site face à un contexte politique pourtant favorable à la concertation. La SEM-VR a donc dû, selon certains militants « trouver ou créer des interlocuteurs ... des gens qui voulaient bien représenter les futurs habitants », d'où le recours aux associations qui sont considérées comme des professionnels de la concertation. Ce dernier affirme d'ailleurs : « Vous n'y trouverez pas des militants bénévoles ... ils créent des associations pour parler au nom des gens, ils sont payés pour ça ». Les instances mises en place par la SEM-VR, comme le Club de partenaires, sont dominées par des associations professionnalisées, d'ailleurs compétentes dans leur domaine, mais surtout revendicatives et menant ces combats depuis des années. A Tourcoing, cette domination a rendu la mobilisation des habitants difficile dans le Club de partenaires selon les techniciens de la ville⁹⁸. La ville a dû désigner

⁹⁷ La ville se présente peut-être comme un « produit », mais avec des caractéristiques différentes de celles d'un produit cosmétique qui a une durée de vie relativement courte et qui se renouvelle à une vitesse bien plus importante que l'espace urbain.

⁹⁸ La ville de Tourcoing travaille en effet en direct avec les habitants et non avec les associations, ni avec les structures intermédiaires, contrairement à Roubaix où il y a très peu de réunions tous publics. Tourcoing a mis en œuvre des cadres de concertation assez classiques comme les conseils de quartier et l'assemblée générale de quartier. Le maire organise par ailleurs des « promenades du maire » à l'improviste, au cours desquelles il va à la

des représentants de plusieurs conseils de quartier concernés par le projet - l'Epidème, Gambetta et Blanceau - pour faire partie du Club. Ces interlocuteurs se sont sentis relativement perdus dans le milieu associatif selon les mêmes techniciens : « c'est compliqué pour eux de participer à des réunions, de se sentir impliqués et suffisamment en confiance pour prendre la parole ».

La professionnalisation des associations questionne en même temps leur représentativité. Ce processus semble éloigner les militants de leur base, comme ce fut le cas pour l'APU. Le travail réalisé par l'APU dans les différentes instances imposait aux militants et aux habitants d'entretenir des échanges soutenus avec les techniciens. L'acculturation qui a résulté de ce frottement continu a progressivement transformé ces militants en techniciens. L'intégration de l'APU dans le Groupe de travail a marqué un tournant dans ce sens car les militants sont entrés dans « un processus de coopération rapprochée avec la Mairie et les partenaires institutionnels », ce qui a fait la force de l'association (Groc & Doumenc 1995, p. 136). Cette volonté de participer à la fabrication de la ville et des services a eu des conséquences sur le fonctionnement de l'APU au sein duquel « les militants sont devenus des techniciens... la technique a pris le pas sur les débats, les réalisations ont remplacé la mobilisation » (S.Tir, cité par Groc & Doumenc 1995, p. 176). « La participation active des habitants et l'élaboration collective des débats » ont été mises de côté (Groc & Doumenc 1995, p. 178). Ces développements, que certains auteurs qualifient d'institutionnalisation ou de professionnalisation de l'APU, résultaient de l'éloignement de l'association d'une partie de sa base qu'étaient les habitants (Groc & Doumenc 1995, p. 136). « L'association s'est professionnalisée, elle ne représente qu'elle-même, pas les habitants » selon les techniciens de la ville.

▪ La participation des acteurs économiques aux instances participatives

Les acteurs économiques, les investisseurs immobiliers autant que les entreprises qui s'installent sur le territoire jouent un rôle décisif sur l'élaboration du projet. Ces acteurs sont la plupart du temps absents des discussions participatives tout en entretenant des relations privilégiées avec les porteurs institutionnels du projet. C'est le cas du projet de l'Union où l'absence des acteurs économiques des instances participatives est un sujet de conflit qui rend difficile les échanges avec les associations. Des modifications du projet demandées par des acteurs économiques, comme par exemple la programmation d'un parking silo, ont été faites en absence de concertation avec les associations et sont considérées par ces dernières comme une soumission du politique au monde économique. « Pour que la SEM-VR produise quelque chose de nouveau, il faut créer les conditions pour que l'ensemble de porteurs du projet puisse échanger » selon les militants du Collectif qui ajoutent que l'implication des acteurs économiques dans les débats reste un sujet trop délicat pour les acteurs publics qui craignent qu'ils quittent le territoire.

rencontre de gens confrontés à un projet ou à un chantier. La ville a également mis en place avec les habitants des ateliers de coproduction sur différents sujets comme le réaménagement du Parc Clemenceau.

Conçu par la SEM-VR comme un lieu d'échange entre les différents usagers de l'Union, le Club de partenaires répond partiellement à cette demande. Actuellement ce sont pourtant les associations qui y sont les plus présentes, peu d'habitants, d'usagers, d'entreprises ou de salariés ne participant au Club, ce qui remet en cause ses principaux objectifs, notamment la question de la concertation entre les différents intérêts locaux. C'est d'ailleurs ce contexte dominé par les associations et le discours politisé qu'elles tiennent qui semblent avoir ralenti le démarrage du projet. En effet, les associations réclamaient, parmi d'autres revendications, la prise en charge par les acteurs économiques de certaines dépenses comme la dépollution des sols, comme ils l'avaient observé à l'Emscher Parc.

Il s'agit dans ce contexte d'organiser la rencontre entre différents usagers qui entretiennent des relations conflictuelles, au moins sur le plan idéologique. La participation de ces usagers au processus du projet devient un enjeu important dans la mesure qu'elle permet aux acteurs sociaux d'échanger directement leurs points de vue avec les acteurs économiques. Par contre, dans les milieux industriels, la constitution des équipes de travail ne représente pas une question aussi stratégique, au contraire. Celle-ci relève des responsabilités de l'équipe de projet et sa composition est décidée en fonction des objectifs, des enjeux et des attentes de l'étude.

▪ La défection des participants

Dans les milieux industriels, la participation de tous les membres d'une équipe de projet est indispensable pour la bonne marche de son projet, notamment dans le domaine de NTIC. Le travail collaboratif réalisé avec les usagers entre dans cette nécessité et son intégration dans le processus du projet doit être soutenue de tous les membres. Il s'agit de développer une perception, mais aussi une appropriation, de ce travail collaboratif qui soit commune à tous les membres de l'équipe de projet. Dans le monde d'urbanisme, la littérature sur l'action collective consacre une place importante à la défection des instances participatives par les citoyens ou les habitants sans s'intéresser, à notre connaissance, à celle des acteurs institutionnels. Ces derniers y jouent pourtant un rôle bien plus important que les habitants du quartier, comme il a été possible de le constater sur le projet d'Alma-Gare. Les services de la ville ne se sont jamais appropriés ce projet qui a toujours été porté par ses seuls habitants, contre la volonté des techniciens municipaux, ce qui a posé problème pour la durabilité du projet et du quartier. L'ameageur explique que c'est ce manque d'appropriation et de continuité entre les différentes phases du projet - la conception, la réalisation et la gestion du site - qui ont le plus nui à la réussite du projet.

Le rôle joué par l'APU dans le projet d'Alma-Gare a également alénié d'autres acteurs indispensables à la maîtrise d'ouvrage collective, notamment les bailleurs sociaux qui étaient chargées de la gestion du patrimoine et du site. L'Office Public HLM de Roubaix, sans directeur pendant toute l'élaboration du projet de Fontenoy-Frasez, et n'ayant pour cette raison pas participé au projet, a permis aux techniciens de travailler dans la plus grande liberté, comme l'explique le chef de projet, mais aussi en

l'absence de toute réflexion sur les coûts. Les choix de conception correspondants ont eu des conséquences graves sur les futurs loyers. « Il y avait un décalage entre leurs ambitions et la réalité sociale, économique et institutionnelle (...) on a offert un produit que les gens n'avaient pas les moyens de payer » (Legras 1995, cité par Groc & Doumenc 1995, p. 149). La gestion du parc de logements a été confiée plus tard à l'Office Public HLM qui ne connaissait pas bien le projet et qui a eu du mal à se l'approprier. « Le peuplement est du coup mal maîtrisé par l'OPHLM qui installe dans les logements vides des familles nombreuses qui bénéficient des aides de la CAF et qui sont considérés comme « des cas sociaux », ceci en partie, selon les militants de l'APU en réaction à l'APU et au processus de projet mis en place qui avait exclu l'OPHLM des processus de décision.

Dans le projet de l'Union, c'est le manque d'implication de la CU pendant les premières années du projet qui a rendu difficile la mise en place du schéma de gouvernance. La concertation était considérée, comme l'affaire des villes et la CU s'est montrée peu volontariste sur cette question. Ce contexte a laissé la place à un portage politique et à une appropriation de la concertation par la CU. Il a permis à la SEM-VR de nouer des relations moins conflictuelles avec certains acteurs de la société civile et à signer notamment une convention avec le Collectif de l'Union, ce qui a permis à cette association d'obtenir des moyens financiers suffisants pour mener à bien un projet alternatif.

2. Les participants devraient avoir le même droit à la parole et devraient pouvoir dialoguer d'une manière ouverte et compréhensible

La question du droit de parole suppose d'abord une légitimité du savoir citoyen et sa valorisation dans le processus d'un projet, et donc une volonté politique et technique affirmée pour alimenter ce projet à partir du travail réalisé avec les usagers. Or les différents exemples étudiés dans la littérature mettent en doute la réelle volonté et la motivation des acteurs publics, que ce soient les élus ou les techniciens, à mettre en place de vrais dispositifs d'échanges qui intègrent les habitants/usagers dans les processus de projet et de décision. Cette réticence est surprenante dans un contexte marqué par la mobilisation de moyens importants pour la mise en place de démarches de concertation. Elle semble témoigner du fait que ces instances ne sont pas tant conçues pour nourrir le projet, comme on aurait pu l'imaginer, que pour apaiser les conflits, faciliter l'appropriation du projet par les usagers ou être tout simplement politiquement correct.

Les enquêtes que nous avons entreprises montrent que ces questions ne se posent pas dans les milieux industriels que nous avons étudiés car l'intégration des usagers dans les processus du projet relève d'une convention qui rassemble les différents acteurs autour de l'intérêt d'une telle démarche.

Contrairement au domaine d'urbanisme, où la rencontre avec les usagers se fait le plus souvent au cours des réunions d'information où la présentation du projet par des techniciens constitue l'essentiel du travail réalisé, la présentation d'un projet de produit industriel ainsi que la réaction des usagers sont organisées d'une manière adaptée, d'abord pour rendre intelligible et compréhensible la proposition, puis pour accueillir les réactions des usagers. Les nombreuses méthodes mises en place dans ces milieux pour questionner et discuter avec les usagers, de façon individuelle ou collective, trouvent leurs origines dans les sciences sociales, et plus particulièrement la psychosociologie et l'ethnologie. Elles constituent de ce fait des ressources qui pourraient être utiles pour travailler sur les projets d'urbanisme avec des groupes d'usagers et pourraient sans mal être transposées dans ce domaine.

▪ La parole des usagers versus celle des porteurs du projet

Les porteurs du projet se révèlent généralement peu disposés à mobiliser des habitants sur leurs projets, surtout quand ils proviennent de populations défavorisées et qu'il s'agit de rénovation urbaine. Les démarches entreprises sont le plus souvent de l'ordre de l'information, de la consultation, ou encore de la réassurance. Les usagers/habitants sont alors invités à donner leurs avis sur un travail en grande partie abouti, à l'occasion de réunions publiques dont l'objectif est de présenter celui-ci et de le faire valider (Gaudin 2010). Dans le cadre de la concertation du projet des Halles par exemple, « il ne s'agit pas de dégager du sens à partir de la démarche participative, mais de s'appuyer sur elle pour vérifier l'acceptation du projet. D'une façon générale, les dispositifs appelés concertation (...) n'ont pas véritablement mis en négociation la caractérisation du projet et de ses principes majeurs : les citoyens ont principalement été conviés à réagir à des propositions et très rarement à la définition de celles-ci » (Gardesse 2009, p.10). Selon une des directrices du cabinet de la Mairie de Paris, « quelle que soit la configuration de concertation choisie, elle n'aura pas pour but de définir le projet stricto sensu, mais d'avantage de vérifier si on va dans le bon sens ».

Les projets d'Alma-Gare et de l'Union se sont déroulés à près de 40 ans de distance. Le premier a été marqué par la mobilisation de ses habitants et la résistance des porteurs de projet. Le second l'a été par de nombreuses instances mises en place pour travailler avec les acteurs de la société civile. Dans le premier cas, c'est la mobilisation des habitants d'Alma-Gare et le conflit qui en est résulté qui ont permis aux habitants d'entrer dans le jeu d'acteurs du projet et obligé ses porteurs d'en tenir compte. Ceci est également le cas de l'association « Rase pas mon quartier » et de la procédure qui a été mise en œuvre ensuite par les porteurs du projet. Les habitants se sont mobilisés dans les deux cas pour se défendre contre des projets qui les menaçaient. Dans les deux cas, ces projets ont été annulés et repris de façon radicale. Les habitants ont participé à différents degrés à l'élaboration des nouveaux projets avec des interlocuteurs qui semblaient être plus à leur écoute tout en entretenant avec eux une relation ambiguë. Lemonnier (1982) explique qu'« il n'y a pas de révolution fondamentale à attendre d'une parole d'habitant sur l'habitat, il y a plutôt du bon sens et de multiples détails infimes que la

production technique a tendance à toujours écraser. » (p.41) La parole d'habitant permet pourtant aux techniciens d'avoir une connaissance plus approfondie du site, des usages et des usagers. Elle devrait être légitime dans la mesure où elle rend compte de cette connaissance.

La participation des acteurs de la société civile au projet de l'Union se déroule dans un contexte où les enjeux ne sont pas aussi dramatiques. La mobilisation qui en résulte est moins conflictuelle et moins médiatique, même si le Collectif de l'Union utilise le conflit et la confrontation comme stratégie d'action. La parole de ces acteurs semble prendre une place différente dans la mesure où l'habitant n'est qu'un des acteurs du projet. « Les acteurs sociaux ont souvent des revendications qui relèvent de leurs vécus et de leurs attentes ». Si ces revendications sont justifiées à l'échelle de leurs auteurs, elles peuvent par contre se trouver en contradiction avec les priorités énoncées à une échelle plus globale. La gestion de ces différentes échelles de réflexion et de ces différents points de vue constitue un véritable enjeu difficile à relever. « Le rôle de la technique est justement de prendre en compte l'ensemble des points de vue et d'en faire une synthèse » selon les responsables du projet de l'Union.

Cette situation a pour conséquence que le conflit devient le seul moyen pour se faire accepter comme un interlocuteur légitime face aux acteurs institutionnels. Le conflit semble également être le seul motif de mobilisation qui ait un certain poids. C'est pourquoi certains militants insistent sur l'importance du conflit lors de la mise en place des processus participatifs : « Il n'y a pas de concertation sans conflit ».

Ce contexte, où la parole de l'utilisateur n'a d'importance que si elle représente un certain poids politique démontre le manque de volonté des acteurs institutionnels pour intégrer l'utilisateur dans le projet. Cette position présente des différences notoires avec celle que nous avons rencontrée dans les milieux industriels étudiés où l'intérêt d'une démarche participative va de soi. L'utilisateur n'a pas à justifier sa légitimité, ni la validité de sa contribution qui est considérée, comme relevant d'une autre catégorie de savoir que celle que détiennent les concepteurs. Le savoir de l'utilisateur apporte à une équipe de conception des connaissances tacites qui sont considérées comme une des richesses du projet.

■ Le savoir d'usage face au savoir technique

Dans le projet d'Alma-Gare comme dans celui de l'Union, les habitants et les acteurs de la société civile travaillent le plus souvent avec des techniciens qui jouent un rôle de médiation entre les élus et les habitants. La question est de savoir quelle part prend la parole habitante « dans cette confrontation avec les techniciens et les hommes de l'art » au cours d'une démarche de travail collectif (Dupuy & Giacobbe 1989, p. 6). Car il s'agit bien de confrontation entre culture technique et culture quotidienne des habitants, et l'enjeu est « de retrouver une plage commune » entre les deux, comme l'explique Lemonier (1982, p.40). Comment faire pour que le projet ne bascule pas d'un côté ou de l'autre et surtout pour que la technique ne prenne pas le pas sur la maîtrise d'usage ?

Dans le cadre du projet d'Alma-Gare, de nombreux témoignages rendent compte des difficultés que les habitants ont eu à communiquer avec les acteurs institutionnels et à passer de la phase de diagnostic de leur quotidien à un stade de proposition. Cette dernière a été rendue possible par l'Aide technique qui a servi de maillon entre les habitants et les acteurs institutionnels, qu'ils soient élus ou techniciens. Est-il possible d'en déduire que les choix faits par les habitants ont largement été encadrés par l'Aide technique? Est-ce ce rapprochement entre les militants et ces techniciens, et les relations de confiance qui se sont tissés entre eux, qui ont neutralisé la méfiance qui dominait jusque là les échanges avec les responsables de la ville de Roubaix et de la CU, et Iréduisait les marge de manœuvre des habitants ? Et cette méthode de travail ne remet-elle pas par un autre biais la technique au cœur des processus de décision ?

La plupart des propositions provenant de l'APU, y compris la réhabilitation d'une partie des maisons existantes, et le travail sur l'habitat collectif dans le cadre de l'opération Fontenoy-Frasez, a été développée par l'Aide technique. Ces propositions ont été formulées à partir du travail réalisé avec les habitants et constituaient des réponses techniques pertinentes. Une approche similaire a été mise en œuvre dans le cadre de l'ilot Stephenson où l'Equipe technique a travaillé sur place avec les habitants sur le projet initial et les a mobilisé contre certaines de ses composantes. C'est cette mobilisation qui a obligé les porteurs du projet à prendre en compte les arguments de l'équipe technique et à modifier le projet initial. A l'occasion de cette démarche, les habitants ont joué un rôle clé dans les négociations entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre sur des questions essentiellement d'ordre technique.

Dans les milieux industriels étudiés, l'objectif est plus d'écouter l'utilisateur, de lui donner des outils et des moyens qui facilitent son expression. Le savoir technique semble alors s'effacer face au savoir de l'utilisateur pour mettre la parole et ce savoir généralement tacite au centre des préoccupations. Dans ce cas aussi, le transfert de certaines de ces méthodes et de ces outils pourrait utilement être étudié.

▪ [La question de la confiance](#)

Dans les milieux industriels la question de confiance ne semble pas se poser de la même manière que dans le milieu urbain. A Alma Gare, l'appropriation de la proposition de l'Aide technique par l'APU a été facilitée par la relation de confiance qui caractérisait les échanges entre ces deux organismes. La mise en place d'un dialogue sincère dépendait du positionnement des différents acteurs et des relations qu'ils tissaient entre eux. Les projets que nous avons étudiés démontrent que ce dialogue n'est pas simple à mettre en œuvre dans un contexte d'action fortement polarisé, avec des confrontations plus ou moins vives entre les acteurs concernés, et des relations généralement caractérisées par un manque de confiance. Sur le projet de l'Alma Gare, les militants de l'APU ne faisaient clairement pas confiance aux techniciens de la ville, ni aux informations que ceux-ci leur fournissaient. De leur côté, les membres du Collectif de l'Union ne se sentent pas en confiance non plus avec les porteurs du projet qui restent, selon eux, trop proches des milieux économiques. Or la question de la confiance

émerge comme un enjeu important pour la mise en place d'un dialogue constructif. Le sentiment d'appartenance joue sans doute un rôle important pour la constitution d'une relation de confiance. Ainsi, les habitants d'Alma Gare font confiance à l'Aide technique car ils considèrent que son expertise est la leur. C'est également le cas du Collectif de l'Union qui voulait avoir son propre architecte pour l'aider à comprendre et à analyser le projet qui leur était soumis. L'accessibilité aux instances de décision est une autre condition de la confiance, comme c'était le cas du Groupe de travail d'Alma-Gare. Enfin, le contact direct et continu entre les différents acteurs et l'acculturation qui en résulte joue aussi un rôle important pour la constitution d'un dialogue de confiance. C'était le cas de la maîtrise d'ouvrage collectif de l'Alma-Gare qui était composé de gens qui se fréquentaient depuis longtemps.

3. Tout sujet doit pouvoir être abordé.

Dans certains des milieux industriels étudiés, dans le domaine de produits de consommation et des industries culturelles notamment, le travail entrepris avec les usagers est très structuré, les objectifs et les attentes sont définis clairement et en détail. Les discussions y sont très cadrées et les usagers n'ont pas de véritable marge de manœuvre concernant les thématiques qui leur sont adressées. Ceci n'est pas le cas dans les NTIC où l'objectif est plutôt de mobiliser les usagers en les considérant comme des acteurs de l'innovation. Toutes les questions, les remarques ou leurs détournements sont considérés comme source de créativité et d'inspiration et sont de ce fait bienvenus.

Dans le domaine d'urbanisme, un des principaux enjeux d'un processus participatif concerne les thèmes qui sont mis à la discussion. Selon les auteurs qui se sont exprimés à ce sujet, tous les thèmes qui font débat devraient pouvoir être abordés. Plusieurs raisons entravent cette liberté de parole. Le temps du projet concorde rarement avec celui de la concertation. La plupart des décisions concernant le projet sont en effet déjà prises au moment des discussions. Cette limite réduit le nombre des thèmes qui peuvent être mis en débat. Elle permet ainsi aux porteurs du projet d'éviter certains sujets de controverse. Elle les incite aussi à écarter les thématiques qu'ils considèrent trop complexes pour être abordées avec les habitants.

▪ Le temps du projet et celui de la concertation

La mobilisation contre le projet d'Alma-Gare et celui de l'ilot Stephenson ont donné lieu à leur totale remise en cause. Les habitants ont ainsi pu participer à l'élaboration de nouveaux projets dès leur origine, ce qui est rare sans ce type de conflit. Ils sont généralement intégrés au processus du projet à une étape plus avancée du projet, et leur intervention se réduit à des thèmes limités. A l'Union, le travail avec les acteurs de la société civile a été entamé en 2007. Ces acteurs ont été intégrés au projet à partir du moment où ce dernier était défini dans ses grandes lignes. Le retard pris par la mise en place de différentes instances de rencontre a encore plus retardé l'intervention des acteurs de la société

civile tandis que le projet se poursuivait à son rythme : « le projet a démarré en 2007, mais on est toujours en train de dire que c'est un projet participatif et qu'on commence demain » explique un des militants qui est impliqué dans le projet. La conception sectorielle actuelle ne semble pas interpeller les associations qui auraient préféré par exemple travailler sur des stratégies plus globales, et notamment au stade de la programmation, comme le démontre le projet dessiné par Coquerel. La synchronisation du temps de la concertation avec celui du projet représente ici un enjeu difficile à atteindre. Le projet d'aménagement s'est poursuivi tandis que la concertation restait encore au stade de la réflexion.

En comparaison, le travail mené avec les consommateurs dans les milieux industriels que nous avons étudiés semble plus cohérent. Il se donne comme objectif de comprendre leurs comportements, leurs choix et leurs attentes. De fortes relations s'établissent dès l'origine entre les enjeux des concepteurs et les attentes des usagers et ce lien a une influence sur le processus même de la conception. Pour le porteur du projet, le travail réalisé avec les usagers constitue une opportunité pour nourrir sa réflexion. Une telle démarche n'est possible que si elle débute très tôt, dès que l'équipe de conception estime avoir besoin de constituer une base de connaissances sur l'usage potentiel des produits qu'elle étudie. Toute modification ultérieure pouvant entraîner des coûts importants, l'équipe de projet considère nécessaire de valider ses premières hypothèses avec de futurs usagers. Les instances participatives dans le domaine de l'urbanisme ne semblent pas répondre aux mêmes finalités. Le manque de synchronisation entre le temps du projet et celui de la participation qui les caractérise témoigne en réalité d'un manque de clarté sur les finalités des porteurs de projets concernant les démarches de ce type.

▪ La question de l'échelle

Les thématiques sur lesquelles portent les débats participatifs constituent un autre enjeu important de la participation. Dans le cadre du projet d'Alma-Gare, celles-ci ont été définies par les membres de l'APU à partir d'une analyse fine du terrain. Les habitants participaient principalement à l'élaboration de cahiers de charge concernant certaines composantes du projet. Dans le cas du projet de l'Union, les thématiques de travail des instances participatives ont été définies par les porteurs du projet eux-mêmes. Ces choix étaient orientés en fonction de diverses considérations. Les personnes interrogées considèrent qu'il est difficile de faire de la concertation sur un projet aussi complexe que l'Union. Une telle démarche exigerait de la part des habitants et des associations des compétences techniques, ainsi qu'une mobilisation importante qu'on ne peut pas leur demander d'avoir, compte tenu notamment du temps limité qu'ils peuvent y consacrer, selon les responsables du projet. Ainsi, sur le projet de L'Union, la SEM-VR a commencé à travailler avec l'urbaniste en chef sur le schéma directeur après la concession d'aménagement de 2007 sans pour autant impliquer les acteurs de la société civile dans ce processus qu'elle considère trop complexe. « Travailler avec les habitants sur la programmation des maisons qui vont être construites en 2017, c'est sans doute prématuré » explique un des responsables

du projet, qui ajoute que les responsables du projet essayent « de définir des sujets plus restreints pour travailler avec les associations ... Il faut faire émerger des sujets qui ont une importance suffisante pour que les gens se sentent impliqués dans quelque chose d'essentiel, comme par exemple l'aménagement du parc ».

Les acteurs de la société civile confirment le fait que le projet de l'Union est trop vaste et trop complexe pour eux. Ils ne sont néanmoins pas d'accord avec la démarche entreprise par l'aménageur pour limiter les thèmes de discussion à des sujets de leur point de vue peu mobilisateurs comme la constitution d'une liste des noms de rues, la mise en œuvre d'une maison de projet, ou le cadre des conversations publiques à l'Atelier électrique. Les membres de la société civile expliquent que les réunions de travail sont sympathiques et conviviales, mais que le travail réalisé n'a aucun impact sur le projet. Le Collectif de l'Union milite par exemple pour la mise en place d'une approche incrémentale, une des thématiques étudiées en interne qui impliquerait la remise en cause complète du projet actuel. Cette demande ne trouve évidemment pas d'écho auprès des acteurs institutionnels qui ne sont pas prêts à remettre en cause leur projet.

L'étendu d'un projet urbain à l'échelle de l'Union et les différents enjeux qui s'y entrecroissent en font un objet complexe à l'usage collectif. Ceci n'est pas le cas des produits issus des milieux industriels étudiés, ces objets sont ouverts à l'usage individuel et correspondent à des besoins précis, même si leur conception nécessite des connaissances techniques pointues.

4. Tous les participants devraient disposer des moyens nécessaires pour participer

Dans les milieux industriels étudiés, le coût de l'intégration des usagers dans le processus du projet, tout comme les délais nécessaires, les équipes et leurs méthodes sont définis dès le début de l'étude. Ces équipes, comme les équipes de projet dans le domaine d'urbanisme, travaillent avec d'importantes contraintes qu'elles semblent savoir traduire en ressource, contrairement aux acteurs du projet d'urbanisme. Car pour les industriels, la participation des usagers est un processus structuré, limité dans le temps contrairement à un projet d'aménagement au sein duquel la concertation est continue. Les acteurs institutionnels souffrent de contraintes temporaires et juridiques, de même que les acteurs de la société civile qui disposent rarement des ressources nécessaires pour s'impliquer dans le processus du projet. Ce sont le plus souvent des conventions passées avec les acteurs institutionnels qui permettent à ces derniers d'avoir accès à des moyens financiers, ce qui les met en relation de dépendance avec ces mêmes instances, alors qu'ils peuvent être par ailleurs en conflit avec elles.

▪ La question du temps

Pour plusieurs raisons, le temps joue un rôle essentiel dans la mise en place de processus participatifs. Premièrement, celle-ci nécessite du temps pour que ses protagonistes comprennent le contexte de l'action, définissent et mobilisent les forces vives du territoire, mettent au point une méthodologie de travail, établissent une relation de confiance avec les différents acteurs en présence, etc. Or la plupart des équipes de projet ont des agendas très contraignants. Ainsi, les délais de réalisation imposés par l'ANRU sont souvent présentés comme une des principales difficultés des démarches de participation, par exemple sur l'opération de rénovation urbaine de Bosquets à Montfermeil, ou sur celle du quartier Wilson à Reims. Pourtant, les mesures imposées par la loi Borloo relatives à la rénovation urbaine exigent que « les projets de démolition/reconstruction ... aient été élaborés sur la base d'une consultation méthodique de tous les acteurs, et au premier chef des habitants des quartiers concernés ». (Donzelot & al. 2006, p.5)

Deuxièmement, la participation des acteurs de la société civile aux différentes instances de travail représente beaucoup de temps. Or le temps que ces acteurs bénévoles peuvent consacrer au projet est limité, ce qui a des conséquences sur leur présence, leur implication, et leur contribution. Les responsables du projet comparent le travail entrepris par les acteurs de la société civile à celui des services techniques impliqués dans le projet. Le recrutement de permanents à l'APU et au Collectif de l'Union a permis certes à ces deux associations de s'organiser et de se cordonner d'une manière durable. Mais ces permanents ne constituent jamais une force de travail comparable aux ressources qu'ils ont en face d'eux, dans les services techniques de la CU de Lille par exemple.

La troisième difficulté liée au temps concerne le décalage entre les horaires de travail des différents acteurs. Les techniciens des services techniques travaillent aux heures de bureau et organisent, selon les militants du Collectif, les réunions de travail à des moments de la journée qui ne conviennent pas aux acteurs de la société civile, qui eux ne sont disponibles qu'après leur travail. Ceci explique le faible taux de participation de ces derniers aux instances de concertation et témoigne de la nécessité de mieux synchroniser les réunions de travail avec les horaires des différents acteurs.

Dans les milieux industriels étudiés, les usagers sont véritablement « recrutés » par les équipes du projet pour des séances de travail limitées dans le temps mais intensives et dont les finalités sont précisément définies. Les participants sont même parfois rémunérés pour accomplir cette tâche. Leur situation n'est donc en rien comparable à celle de leurs homologues dans le secteur de l'urbanisme

▪ Les moyens financiers

Les moyens financiers représentent un enjeu important de la participation, car ils permettent aux acteurs de la société civile d'avoir une certaine autonomie d'action face à leurs interlocuteurs institutionnels : mise en place d'une permanence, location de locaux, constitution d'archives, bibliothèque, organisation de voyages d'étude, etc. C'est souvent les accords passés avec ces acteurs

institutionnels qui leur permettent d'avoir accès à ces moyens financiers. Ces accords ne remettent pas en question leur autonomie, ni leur pouvoir d'action mais ils créent néanmoins la situation de dépendance évoquée plus haut. Le Collectif de l'Union par exemple, qui a reçu une aide financière de la SEM-VR pour trois ans, a mis en place toute une série de dispositifs participatifs et créé un poste de permanent. Mais la durée de vie de ces instances dépend de l'aide de la SEM-VR. Il doit en effet lui rendre régulièrement compte de ses activités et lui en demander le renouvellement, ce qui le rend forcément dépendant d'une structure à laquelle il s'oppose par ailleurs.

▪ L'accès à l'information

L'accessibilité et le partage des informations constituent un autre élément essentiel à tout processus participatif. Celui-ci concerne tout d'abord les informations générales nécessaires à la compréhension des enjeux du projet. La constitution d'une base de connaissance commune à tous les participants émerge dès lors comme un des enjeux importants. Dans les milieux industriels étudiés, cette condition préalable constitue la première étape de tout processus, avant même la présentation du produit aux usagers. La question d'acculturation est mise en avant par les professionnels interrogés, dans le monde de cosmétique par exemple. Cette question semble aussi être un enjeu important dans le projet de l'Union comme le témoigne l'organisation des « conversations publiques ». Les thématiques y adressées aux usagers sont choisies en lien avec l'évolution du projet et les problèmes rencontrés. Un rapprochement méthodologique pourrait donc s'avérer utile.

L'accessibilité et le partage des informations sur le projet sont importants dans la mesure où elles sont sources de mobilisation pour les acteurs de la société civile. Or leur accès se révèle souvent difficile. Ainsi, par manque de confiance, les acteurs institutionnels ont tendance à faire de la rétention sur certains dossiers qui leur semblent être sujets à controverses. C'est le cas par exemple du dossier de candidature de l'Union pour le « Grand Prix National des Ecoquartiers » auprès du Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports, et du logement. L'UPCR a rencontré des difficultés pour obtenir ce dossier malgré le fait que celui-ci était dans le domaine public, et que l'association devait rendre compte aux services techniques concernés de l'utilisation qu'elle allait en faire. C'est également le cas dans les milieux industriels étudiés même si les motivations sont sensiblement différentes. Dans un contexte marqué par la concurrence, la confidentialité sur un nouveau produit peut en effet être la cause de rétention d'une part importante de l'information.

Un autre problème entravant la circulation de l'information provient du fait qu'un projet urbain évolue dans un contexte généralement marqué par l'incertitude, ce qui rend de plus en plus difficile la production et le partage d'informations « L'information sur le contenu des opérations ... est amorcée tardivement (par exemple dans l'opération de rénovation de Bosquets)... afin de ne pas susciter de faux espoirs » (Donzelot & al.2006, p.11). Ceci a également été le cas pour le processus entamé pendant l'opération de renouvellement urbain du quartier de Wilson. Le maître d'ouvrage « n'a pas

présenté tout le projet, seulement certains éléments, ceux qui étaient susceptibles d'être mis en œuvre rapidement ». Le type d'opération et la population concernée peut également encourager les maîtres d'ouvrage à opter pour des stratégies sélectives de partage d'information : « Si on avait dit qu'on allait raser tout le quartier, cela aurait suscité des rumeurs et peut-être fait fuir tout le monde ». (Donzelot & al., 2006, p.13)

▪ La question du langage

Dans les milieux industriels étudiés, une attention particulière est portée à la question du langage, et à l'utilisation de textes, de supports visuels et de récits dépendant des objectifs. La mise en place de processus participatifs dans le milieu urbain est fortement conditionnée par les modes de représentation mobilisés pour informer les habitants. Ceux-ci peuvent être utilisés pour alimenter la réflexion selon un processus heuristique, en aidant les intéressés « à se repérer et à localiser leurs enjeux, à les extraire de l'information disponible et à la donner à voir, à analyser une situation ou à imaginer des alternatives » (Maurel 2001).⁹⁹ Ils peuvent être destinés à communiquer avec d'autres individus dans l'intention de les informer, les éduquer, les convaincre, ou échanger avec eux. Ils peuvent également être utilisés par les acteurs professionnels, pour communiquer leurs enjeux socio-économiques, ce qui constitue un important défi pour tout projet collaboratif. Ces modes de représentations privilégient le plus souvent des langages techniques, difficiles à décoder, et donc peu accessibles aux acteurs profanes que sont les habitants. Le caractère généralement abouti des informations n'est pas compatible avec le flou et l'approximation nécessaire au débat participatif.

Comme l'explique Carré, le premier adjoint au maire d'Orléans, « La maquette virtuelle ne prétend pas à une représentation parfaite. Il s'agit souvent d'étapes dans un processus d'élaboration : les gens campent facilement sur l'image du projet initial, comme si celui-ci était définitivement arrêté. Une représentation peut provoquer une contestation immédiate sur un projet qui ne relève à ce stade que de la proposition. Il est important de bien faire comprendre qu'une maquette virtuelle est un projet en cours, ouvert à la discussion et qu'il s'agit bien de virtuel et non encore de réel. » (Collectif 2007, p. 42). A ceci s'ajoute, comme l'explique Maurel, le fait que : « la lecture d'une représentation spatiale nécessite pour les acteurs, au-delà de la maîtrise du langage de décodage, un certain temps d'apprentissage pour s'appropriier la légende et le mode de raisonnement » (Maurel 2001). Ce temps d'apprentissage est rarement accordé aux acteurs néophytes dans le cadre de réunions de travail forcément limitées, ce qui handicape fortement le processus de participation. La prééminence du support visuel sur l'expression orale et écrite pose problème dans le cadre de débats qui regroupent des acteurs de cultures différentes, car elle accentue les difficultés de compréhension des acteurs non initiés et augmente le risque de faux consensus.

⁹⁹ Pour un usage raisonné des représentations spatiales : bilan et perspectives

Deux réponses ont été proposées dans le cadre du projet d'Alma-Gare et le projet de l'Union pour résoudre ce problème. La première consistait à charger une assistance extérieure de médiation et de traduction entre habitants. Pour le projet d'Alma-Gare, c'est l'Aide technique qui a joué ce rôle, pour l'Union, c'est un architecte et pour l'îlot Stephenson c'est l'Equipe technique qui s'est installée dans le quartier. Ces techniciens ont décodé les documents d'urbanisme et les ont traduits dans un langage compréhensible par les habitants. A l'inverse, ils ont mis en image les propositions des habitants pour les rendre accessible aux techniciens municipaux et leurs prestataires. Ce rôle de traducteur est essentiel. Il est en effet parfois difficile de faire le lien entre les réalités formelles du projet de conception et l'expression moins formelle des usagers. Le haut niveau d'abstraction mobilisé par les TIC ajoute encore de la complexité à ces échanges (Dubois & al. 2006, p.163).

Les techniciens municipaux, les architectes et les urbanistes proposent dans certains cas des modes de représentation plus adaptés à la participation des autres acteurs et notamment à celle des habitants et des usagers. La carte-affiche mise en œuvre à l'occasion du projet d'Alma Gare par exemple, qui ne faisait que résumer le cahier des charges d'une commande publique, laissait une place importante à l'expression des habitants. Elle a été reprise par le Collectif de l'Union comme modèle pour l'élaboration de son contre-projet. Elle a permis notamment de nuancer le caractère trop définitif de l'image. Les maquettes mobilisées par l'Equipe technique sur l'îlot Stephenson constituent un autre exemple intéressant. Ces maquettes sont de vrais outils de travail qui ont évolué tout au long de la contribution des différents participants.

Un de techniciens de la SEM-VRexplique qu'il faut élaborer le projet et le dessiner avec les participants : « quand on faisait des réunions de concertation à l'Atelier électrique, je disais aux architectes de ne pas arriver avec un dessin, ça ne sert à rien parce que la première chose que la personne en face va faire est d'en pointer tous les défauts. Prenez les gens où ils sont, amenez-les là où voulez. Vous allez pouvoir construire avec eux, vous allez pouvoir dire : voilà le geste que je vous propose. L'habitant va pouvoir vous répondre ... et à la fin vous allez arriver à un peu près au même projet, peut-être un peu décalé, mais c'est mieux que de faire 25 fois la même chose et d'être frustré ... la question est de savoir comment prendre en compte une vraie compétence, celle de l'usage, de la maîtrise d'usage ».

Cette proposition rejoint la démarche largement développée dans les milieux industriels selon laquelle ce n'est tant le produit lui-même mais l'univers du produit qui est présenté aux consommateurs à travers des récits. L'objectif est certes de faire réagir les usagers sur une proposition de produit, de même que dans le domaine d'urbanisme. Mais fournir à ces derniers des informations « neutres » au début de la réunion facilite la constitution d'une base de discussion commune qui encadre les échanges qui suivent. Raconter des histoires avant de montrer un produit permet d'orienter la façon dont celui-ci sera perçu. Donner le choix entre plusieurs histoires limite les crispations des participants et leur

donne la sensation du choix qu'ils ont à faire. « Demander aux consommateurs de mettre en image les histoires » permet aux concepteurs d'avoir une représentation de l'univers de leur futur produit tel qu'il est vu par les consommateurs. Ces démarches enrichissent généralement les échanges entre concepteurs et usagers à condition d'être organisées suffisamment en amont.

5. Les acteurs doivent se mettre d'accord sur un contrat qui définit les règles du jeu.

Dans les milieux industriels, un contrat est souvent mis en place par l'équipe du projet pour définir les attentes, les obligations et les engagements des uns et des autres ainsi que la nature du travail à accomplir. Ce contrat régit aussi les échanges qui vont s'instaurer entre les différents participants. L'absence de contrats pour régir les processus de travail collaboratif dans le domaine d'urbanisme débouche sur un vrai problème dans la pratique. « La loi SRU impose la concertation, mais elle ne précise ni le statut ni la méthodologie à mettre en œuvre. » (Busquet & al., non-daté) « Entre *consulter et agir ensemble*, ou *coopérer et combiner*, ou encore entre *coopérer et collaborer*, l'action de se *concerter* laisse place à un flottement ... qui appelle sans cesse à des recadrages, des redéfinitions, et nous incite ainsi à parcourir l'ensemble du champ ... Au total, on peut prendre la concertation comme le domaine de l'action (de la gestion, de la politique, de la décision, etc.) partiellement négociée, partiellement débattue et délibérée. » (Mermet 2006) Cette absence de clarté laisse le champ libre aux acteurs publics chargés de fixer les modalités de l'action, souvent en l'absence de toute concertation avec les acteurs de la société civile. Elle joue un rôle important sur la démobilisation des habitants qui préfèrent parfois s'abstenir d'un processus dont ils ne reconnaissent pas les bénéfices.

▪ Finalités et attentes

Dans les milieux industriels étudiés, l'intégration des usagers a des finalités différentes que dans le domaine d'urbanisme. Les usagers participent au projet, mais non pas à la décision finale. Dans le domaine d'urbanisme, de nombreux auteurs expliquent qu'aucune décision ne devrait être prise que lorsque la position de la majorité des participants a été satisfaite, et seulement après qu'un effort substantiel ait été entrepris pour rapprocher les points de vue de tous. Ceci n'est pratiquement jamais le cas, du moins dans les processus participatifs que nous avons observés. « Aujourd'hui, il existe dans les discours des décideurs une unanimité sur la nécessité de concerter. Le risque est d'aboutir à des concertations menées uniquement pour elles-mêmes, dans le but d'annoncer qu'il y a eu concertation et non pour prendre en compte les avis qui pourraient s'exprimer. » (Certu 2000, p.25)¹⁰⁰. Un autre

¹⁰⁰ Il reste un décalage important entre prendre en compte tous les avis exprimés et arriver à un compromis qui permette que la majorité des participants soit satisfaite. Le compromis est en effet le plus souvent utopique dans un contexte caractérisé par de nombreuses sources de conflits.

motif avancé pourrait être de répondre à des exigences juridiques en matière de participation, ce qui ne peut être un objectif en soi. Cette attitude réduit la dimension stratégique de la participation et en fait une démarche qui se met la plupart du temps en œuvre sans objectif clair. Elle influence également la synchronisation du processus du projet car elle est souvent programmée trop tardivement, le plus souvent après la définition du projet par les techniciens et les élus.

La définition des « résultats attendus de la participation » est décisive pour éviter les conflits et développer des relations de confiance entre les différents acteurs : s'agit-il d'aider à la prise de décision pour faire remonter l'information et adapter l'opération aux besoins des usagers, de faciliter l'appropriation du projet et éviter les réactions de rejet, sensibiliser et créer une dynamique favorable, d'assumer les conflits, c'est-à-dire de gérer les conflits, et de créer du lien social, ou de se concerter et donc de respecter les droits des citoyens, de conforter la démocratie représentative, et de réduire le contentieux (Certu 2000) ? C'est ainsi que les difficultés rencontrées lors de la mise en place du schéma initial de la SEM-VR découlent en partie du manque de clarté concernant les attentes des différents acteurs du processus entamé : « Au départ (...) ils ne comprenaient pas forcément notre travail, on ne savait pas tellement comment les inclure dans le processus,... ce qu'ils pourraient apporter au projet » explique un des responsables du projet. Les associations surtout ont eu du mal à intégrer le fait que leur contribution constituait une expertise complémentaire qui devait être analysée au regard d'autres types d'expertise et que l'aménageur ne pouvait pas retenir toutes les suggestions. « Certaines associations ont des difficultés à comprendre qu'ils ne sont pas là pour refaire le projet » selon l'aménageur qui explique que le flou qui entourait les règles du jeu n'a pas facilité ces procédures : « Je pense qu'il y avait une ambiguïté fondamentale qu'on a oublié de résoudre au départ, on ne s'est pas dit ce qu'on attendait les uns des autres. On a proposé des choses de manière informelle, les autres ont sans doute entendu et compris d'autres choses. Il y a des gens qui ont beaucoup attendu et qui ont eu l'impression d'obtenir peu. Il y a des gens qui n'attendaient pas grand chose, qu'on a fait venir à trois ou quatre réunions où ils ne se sont pas sentis à l'aise car ils se sont retrouvés à deux habitants parmi quinze techniciens ... et ils ne comprenaient pas bien la démarche ».

La participation des usagers aux projets urbains qui impactent directement sur leur vie quotidienne et leur participation à la conception de produits industriels qu'ils ont la liberté d'utiliser ou pas ne représentent pas les mêmes enjeux. La portée de ces finalités et de ces attentes est bien plus importante dans le premier cas, tandis que dans le second les usagers sont moins directement impliqués et leur participation est plus ludique. En définitive, leur participation a plus d'importance pour l'équipe du projet que pour eux.

■ [Le montage du projet](#)

L'intégration des instances participatives à un projet d'aménagement implique une multiplicité d'acteurs publics et privés qui ont leurs propres logiques d'action. Le défi de ce contexte multi-acteurs

suppose une confrontation permanente de différents types de connaissance qui impacte sur la conduite du projet et sur le travail social, et qui nécessite une coordination des différentes instances et des différentes temporalités du projet. Sur un des projet étudié par exemple, la question du montage du projet de concertation a été considérée comme un véritable problème. Le responsable de la concertation connaît bien le monde associatif et son fonctionnement, et pourtant « il n'a pas la méthode pour inclure ces connaissances dans la conduite d'un projet d'aménagement. Il s'est heurté à la lourdeur et la technicité d'un projet d'aménagement en train de se faire où on ne peut pas forcément fabriquer les choses comme on veut quand on veut » selon un des responsables du projet.

Par la suite, le schéma initial élaboré par l'aménageur est resté trop théorique et trop éloigné des réalités du terrain selon les témoignages. Cette difficulté semble révéler un manque de connaissances concernant les spécificités du contexte socio-politique. Une telle démarche n'est efficace que dans la mesure où l'aménageur travaille en coopération avec les services techniques de différentes villes pour la mise en place des instances de concertation. Or, l'aménageur semble par avoir « appuyée sur les politiques existantes des trois villes en matière de démocratie participative » pour la mise en place de son schéma. Pourtant, cette collaboration était prévue comme un des enjeux du projet par « le référentiel dynamique développement durable de l'Union », publié en janvier 2010¹⁰¹. Cette lacune a donné lieu à la mise en place par l'aménageur et par les trois villes d'instances indépendantes parallèles engendrant peu d'échanges entre les institutions.

L'absence d'organisation interne et de règles du jeu clairement établies ont constitué un autre élément de blocage du processus participatif de l'Union. Ainsi, la désignation, en l'absence de toute règle, de représentants du Club de partenaires devant siéger au Comité de développement durable et de concertation s'est révélée un échec. C'est principalement pour gérer cette délégation que la SEM-VR a commencé à travailler sur une charte de partenariat. Elle devrait être mise prochainement en débat, avec les services de concertation des villes, puis avec le Club de partenaires.

▪ [Les méthodes de travail](#)

Les processus de co-conception, tout comme le travail participatif, ont besoin de règles de fonctionnement, de scènes d'action structurées, et d'outils collaboratifs pour encadrer les relations entre les participants, favoriser les échanges et organiser le travail collectif. Ces dispositifs ne sont pas neutres, c'est pourquoi ils doivent être étudiés et évalués attentivement, notamment sur le plan de l'éthique, pour comprendre leurs impacts possibles, directs et indirects, et leurs éventuels effets négatifs. « Qui va être convié « autour de la table » et qui pourra prendre la parole ? Quel sera le rythme des débats ? Comment seront organisés les échanges et quelle sera la manière d'avancer les argumentations ? Quel dispositif opérationnel mettre en place de façon à associer les différents

¹⁰¹ La création d'un comité d'évaluation technique partagé qui regroupera l'aménageur, les services techniques des trois villes (développement durable et participation), les services communautaires, les représentants du dispositif de gestion et d'animation locale et les associations a été annoncée par le même document.

groupes sociaux ou institutionnels concernés par le projet ? » (Lemonier 1980, p.46). Comment rendre opérationnelles les réflexions des habitants (Verfaillie 1996) ? Autant de règles du jeu qui ont des effets déterminants sur le débat public. « Les règles des procédures de participation ne sont pas neutres et sont donc à étudier de très près, pour comprendre leurs conséquences et leurs effets indirects » (Gaudin 2010, p.47-48).

Les différents acteurs insistent sur l'importance de pouvoir s'appuyer sur des instances ayant des moyens adaptés pour permettre de « travailler ensemble ». La désignation du rôle de chacun et l'organisation de la prise de parole représentent des enjeux importants qui ressortent des témoignages concernant les réunions d'information et de discussion. Les dispositifs traditionnels, comme les réunions publiques par exemple, ne favorisent pas le dialogue et les échanges et réussissent rarement à mobiliser les habitants, ni à les intégrer dans des processus de décision (Innes et Booher (2000)). La confrontation entre savoir technique et savoir profane y sont trop brutales et ont de lourdes conséquences sur la qualité des échanges. Cette confrontation a été très apparente lors des séances de concertation du projet des Halles, car, selon Gardesse, le, « mode d'organisation des réunions, de distribution de la parole et de gestion des débats, (qui) fait apparaître la domination symbolique de l'élu et de l'expert patenté ». « Il ne s'agit pas tant du temps de parole distribué que de la reconnaissance de capacité et de la possibilité laissée aux acteurs de la société civile de s'exprimer sur les différents aspects du projet. » (Gardesse 2009, p.10).

Le rôle de ces réunions, leur temporalité, leur montage et les techniques d'animation mobilisées présentent des différences importantes de celles qui sont organisées dans les milieux industriels que nous avons étudiés. Dans le domaine de l'urbanisme, ces réunions constituent la seule instance de rencontre et elles sont rarement organisées en amont. Elles ont lieu le plus souvent à une étape trop avancée du projet, alors que les grandes lignes en sont élaborées, voire actées, ce qui implique que toute modification représente un coût direct ou indirect non prévu. Les techniciens se limitent à une présentation de leur projet et à des échanges avec la salle. Ils adoptent rarement une démarche pédagogique et mobilisent le plus souvent un langage technique, oral et visuel, difficilement accessible. L'état d'avancement du projet rend de toute façon difficile la prise en compte des commentaires de la salle, ce qui ne favorise ni l'écoute, ni les échanges. Ces réunions ne sont donc pas vécues par les participants comme une opportunité pour se ressourcer, mais plutôt comme une contrainte inévitable.

Au contraire, les équipes de conception dans les milieux industriels étudiés mettent en œuvre diverses méthodes complémentaires. Les études qu'elles réalisent sur les usages s'inspirent de l'observation telle qu'elle est fréquemment utilisée dans le domaine de l'ethnographie. Les démarches d'observation passive, par exemple, au cours desquelles le technicien observe les comportements des usagers sans intervenir, alternent avec des méthodes plus interactives où les échanges sont favorisés. Le « parcours

commenté », au cours duquel le technicien accompagne l'utilisateur pendant qu'il se promène dans la ville et exprime des impressions, tout comme la promenade urbaine accomplie par un groupe de personnes accompagnées d'experts, sont des sources d'inspiration souvent pratiquées dans les milieux industriels et qui peuvent être très créatives dans celui de l'urbanisme. De même, les « *probes* », qui visent à faciliter le dialogue avec les usagers pour améliorer le flux d'information et intégrer les usagers dans un processus de conception de TIC, représentent des méthodes qu'il serait intéressant de développer dans le domaine de l'urbanisme.

Conclusion

L'enjeu de cette étude était d'observer les conditions d'émergence du « Projet partagé » dans le domaine de l'urbanisme, un projet qui devrait naturellement l'être entre ceux qui connaissent bien les arcanes de la conception urbaine, urbanistes, paysagistes, architectes, ingénieurs, maîtres d'ouvrages, ... et ceux qui s'y intéressent de plus loin car ils n'en sont que les usagers finaux, mais qui pourtant en sont les principaux bénéficiaires – à moins qu'ils n'en soient les victimes – et qui ont les plus grandes difficultés à en comprendre toutes les subtilités, car les procédures et les moyens d'information et de communication actuels de l'urbanisme ne leur sont pas vraiment destinés.

L'objectif plus spécifique de cette recherche consistait donc à mener une réflexion sur les conditions d'évolution des processus de conception urbaine vers des pratiques de projet plus participatives, et de se pencher sur les méthodes qui permettent de mieux y associer les futurs usagers que sont les habitants, les commerçants, les sociétés de service, publiques et privées, ... qui vivront et travailleront dans ces opérations une fois réalisées. Élargissant son champ d'investigation, notre étude s'était proposé de vérifier la pertinence de méthodes et d'outils collaboratifs qui ont été mis en œuvre depuis des années dans plusieurs secteurs de la production industrielle où sont mobilisées des expertises spécialisées dans la négociation et la médiation avec les consommateurs à l'occasion de la conception de produits manufacturés, de services ou de concepts. Pour mener à bien cette enquête, nous avons fait le choix de nous pencher plus particulièrement sur les méthodes mises en œuvre dans les milieux de l'industrie du luxe et des produits de grande consommation, dans les industries culturelles et dans celles qui produisent des technologies de l'information et de la communication.

Parallèlement, l'étude se proposait d'étudier les avancées de la participation en France dans les milieux de l'aménagement urbain au travers de deux opérations significatives par leur taille et leur contexte socio-politique, ayant affiché des ambitions importantes en matière de collaboration avec leurs futurs habitants. Deux projets ont été choisis, l'un relativement ancien, L'Alma Gare, l'autre actuellement en cours de développement, L'Union, tous deux situés dans un même périmètre urbain à Roubaix, sur le territoire de la communauté urbaine de Lille. L'objectif de cette partie de l'étude était de mieux comprendre les démarches participatives qui se déroulent en France dans le domaine urbain, d'en appréhender les fonctionnements, d'en relever les caractéristiques innovantes et les éventuels freins.

La conclusion de ce travail devait permettre de s'interroger sur les possibilités et les conditions d'adaptation et de transfert de certaines démarches collaboratives identifiées dans l'industrie aux processus de conception urbaine. Même s'il sera sans doute difficile de trancher définitivement sur la question dans le cadre de cette étude, plusieurs points de comparaison ou d'opposition méritent d'être

relevés. Ils permettent en effet d'envisager la mise en œuvre de pratiques innovantes qui pourraient bien répondre à certaines interrogations qui se posent actuellement en urbanisme compte tenu des évolutions majeures qui agitent le monde de la conception urbaine. En effet, l'incertitude croissante issue des crises successives qui déferlent sur les sociétés urbaines remet en cause les méthodes traditionnelles de l'urbanisme basées sur la prévision et la planification, imposant de mobiliser ce que Michel Callon intitule des forums hybrides. Agir dans un monde incertain, pour reprendre le titre de son ouvrage, sollicite des approches plus réflexives qui mobilisent des catégories d'acteurs peu rompues aux pratiques de conception urbaine, les habitants certes, mais aussi les représentants du monde économique et parfois politique. Certains gouvernements locaux l'ont bien compris, qui mobilisent ces nouveaux acteurs pour leur demander de prendre en charge certains éléments de complexité de la gestion des territoires. Ainsi se multiplient les interactions entre des acteurs dits professionnels et d'autres dits profanes au sein de processus de projet déjà rendus complexes par leur organisation multi-acteurs, et de ce fait largement fractionnés, morcelés, et souvent incohérents.

La montée en puissance de la démocratie participative s'inscrit dans cette perspective, non qu'elle soit récente, mais parce que son impact s'est fortement renforcé ces dernières décennies sur les projets d'aménagement urbain. Depuis que Jane Jacobs a lié le déclin des villes américaines à leur incapacité à prendre en considération les pratiques citadines, ce phénomène répond aujourd'hui à des exigences politiques, économiques et sociales de plus en plus précises. Il s'affirme comme un levier significatif de l'évolution des acteurs traditionnels de l'urbanisme qui éprouvent néanmoins les plus grandes difficultés à l'assimiler tant il modifie les fondements mêmes de leurs savoirs et de leurs savoir faire. Les démarches qui facilitent le dialogue, le débat et la négociation avec les habitants, les méthodes qui favorisent la médiation, les outils qui aident au partage de la décision n'entrent pas sans mal dans la boîte à outils des urbanistes. Les médiateurs, acteurs indépendants par nécessité, neutres par statut, s'intègrent difficilement dans le jeu des parties prenantes, complexe et souvent normalisé par des règles immuables, aux temporalités parfois confuses, qui s'organise généralement autour d'un projet urbain. A ce titre, les expériences du Quartier international de Montréal, ou du Quartier des spectacles de la même ville font figure d'innovations à approfondir, et sans doute à suivre de près.

L'observation des démarches que nous avons analysées dans les milieux industriels dans le cadre de cette étude - les industries des produits de consommation, les industries culturelles et les technologies de l'information et la communication - permet de tirer un certain nombre d'enseignements qui peuvent être résumés de la façon suivante. Tout d'abord, nous avons constaté que les études de comportements des usagers - ou celles des consommateurs -, qui vérifient les capacités de ces derniers à s'appropriier un produit, un service ou un concept nouveau sont monnaie courante dans la plupart de ces industries, forcément créatives et nécessairement innovantes face à une concurrence devenue effrénée. Il est rare qu'un industriel se lance dans la conception d'un nouveau projet d'envergure sans prévoir dès les premières phases de sa conception une réflexion sur son acceptation par la consommation. Les

« études consommateurs » constituent une étape habituelle et essentielle de la conception industrielle, un préalable à la faisabilité d'un produit, une démarche qui permet de rassurer toutes les parties prenantes sur les chances de réussite du futur produit sur son marché.

Le deuxième constat que nous avons fait, c'est que ces études sont presque toujours fondées sur une approche scientifique extrêmement élaborée et sur des protocoles très précis. Leur méthodologie est généralement issue d'une connaissance approfondie des sciences humaines, notamment l'ethnologie, l'ethnométhodologie, l'anthropologie, la psychologie, la sociologie, les sciences du management, ou encore le marketing, les arts plastiques et les arts de la scène. Certes, ces disciplines sont diversement mobilisées et parfois transcendées par les professionnels en charge des relations avec les utilisateurs finaux, mais, d'une façon générale, ils y ont été formés initialement, sont fréquemment issus de formations universitaires de haut niveau, et souvent détenteurs d'un doctorat dans une de ces disciplines. Les méthodes utilisées pour les produits de grande consommation, la cosmétique par exemple, trouvent leur origine dans les courants de recherche psychologique de Palo Alto et font plus particulièrement appel à l'ethnométhodologie. Tandis que la sociologie du travail, la sociologie des sciences et des techniques et la psychologie sont plutôt mobilisées par les industriels qui produisent des TIC.

Notre troisième observation est importante pour nos interlocuteurs urbanistes, architectes, et paysagistes, qui observent généralement ces méthodes exogènes avec circonspection. Non seulement celles-ci ne semblent pas considérées dans les milieux de la conception industrielle comme mettant en péril ou allant à l'encontre de la créativité et de l'innovation, mais au contraire elles sont mises en œuvre pour les stimuler et faire émerger des idées nouvelles dans un contexte multi-acteurs souvent complexe et intégrant par tradition les usagers finaux ou les consommateurs. Cette observation a son importance car, contrairement aux milieux de la création industrielle pour lesquels, comme l'indique Christophe Midler : « les concepts les plus forts ne peuvent arriver jusqu'au produit sans être âprement frottés aux jugements différents de ceux de leurs créateurs¹⁰² », les concepteurs du monde architectural et urbain sont souvent sceptiques aux méthodologies collaboratives en général dont ils craignent qu'elles ne subvertissent leur pouvoir de création, ou pire, qu'elle tirent vers le bas leurs capacités d'innovation par la médiocrité dont elles seraient inévitablement porteuses.

En conclusion de ce premier aspect de notre recherche, nous observons donc que les concepteurs intégrés dans les milieux de la production industrielle, qui ont une forte valeur ajoutée créative, du moins ceux que nous avons étudiés, mettent en œuvre d'importants moyens méthodologiques pour rapprocher le produit de leur conception des usagers auxquels ils les destinent, et que leurs commanditaires ne se lanceraient sans doute pas dans des investissements toujours importants avant

¹⁰² C. Midler, *Nouvelles dynamiques de la conception dans différents secteurs industriels : quels enseignements pour le bâtiment ?* PUCA, Euroconception, 1998.

d'avoir vérifié le résultat de ces études préalables. Nous observons également que ces dernières ne retirent rien au génie intuitif et visionnaire que peuvent développer les industriels, ni à la capacité créative de leurs designers, mais qu'elles représentent un moment d'échange important, volontiers mis en scène et parfois ritualisé dans ce qu'Ina Wagner appelle des espaces de densité créative, des dispositifs qui accordent à l'utilisateur final une place de choix en tant que co-concepteur de son environnement de vie.

Parallèlement, nous avons entrepris l'étude approfondie de deux opérations d'aménagement urbain qui reflètent une toute autre pratique. Les deux projets que nous avons analysés ont pour particularité de s'être déroulés dans une même aire géographique, la métropole lilloise, à une trentaine d'années de distance. L'opération d'Alma Gare a été conçue puis réalisée entre 1966 et 1983, et celle de L'Union, en cours d'étude, a débuté au début des années 2000. Elles affichaient toutes deux dès leur phase initiale des ambitions assumées en matière de participation des habitants. La première sous la pression de revendications post-soixante-huitardes très politisées de certains habitants menés par des représentants d'associations engagés face à des élus et des techniciens mal préparés pour y répondre, la seconde à l'appel de la municipalité et de la communauté urbaine elles-mêmes, qui avaient fait de la participation un de leurs chevaux de bataille électoraux et qui étaient décidées d'en appliquer les principes dans leurs méthodes de gouvernance. Toutes les deux opérations nous ont montré combien la situation des processus de conception était différente pour la fabrique de la ville comparée à celle du monde industriel lorsqu'il est question de co-conception, à plus forte raison lorsque celle-ci fait intervenir les usagers finaux dans des dispositifs participatifs.

Qu'avons-nous constaté en analysant ces deux opérations ? Il faut tout de même préciser au préalable combien la prise de conscience politique, tant celle des responsables municipaux et communautaires et de leurs divers prestataires que celle des habitants eux-mêmes, ont changé dans l'espace d'une trentaine d'années. L'organisation des institutions s'est clarifiée, l'organigramme relationnel entre les différents acteurs du projet s'est relativement apaisé, la circulation des informations est devenue plus fluide, sinon plus transparente. Mais plusieurs points d'achoppement, communs aux deux projets, montrent que le milieu professionnel n'a pas encore pris toute la mesure du changement, et n'a toujours pas su - ou pas pu - adopter les méthodes et les outils qui l'aideraient à mieux dialoguer avec ses futurs usagers.

En premier lieu, et au delà des déclarations d'intention, nous observons l'absence d'une réelle volonté chez nombre d'acteurs, notamment parmi les politiques et dans leurs services, de mettre en place une démarche participative véritablement opérationnelle dans la durée. La négociation avec les habitants et la participation de ces derniers aux projets se fait le plus souvent sous la pression de l'opinion, elle reste parfois de l'ordre du slogan électoral contraint, son suivi manque dans ce cas de cohérence et de continuité, le conflit larvé reste considéré comme le moyen de communication le plus naturel, et

l'affrontement tient presque toujours lieu de cadre de travail. Parmi ces éléments de blocage, ou du moins de freinage, l'absence de continuité dans le temps des institutions, ou des hommes qui les représentent, sans doute due aux alternances politiques mais aussi à la puissance des affrontements idéologiques, constitue un écueil souvent fatal qui réduit encore l'impact de toute volonté de participation, lorsque celle-ci se manifeste. Certaines opérations d'urbanisme dont le caractère participatif est considéré comme réussi, démontrent parfois jusqu'à l'absurde combien le temps du politique est différent de celui des projets. Si la prise de conscience d'un éventuel et nécessaire passage de relais n'est pas assuré à l'occasion des grandes échéances politique, c'est toute une stratégie de projet qui s'effondre souvent.

Le deuxième constat que nous avons fait, c'est qu'au delà des motivations individuelles et collectives, publiques ou privées, l'absence de méthodologie sophistiquée et d'outils adaptés pour accompagner les démarches de participation des habitants accentue la difficulté de gestion de ces projets. On a parfois le sentiment que l'effort des responsables se concentre sur la recherche d'une certaine convivialité pour mettre les personnes intéressées autour d'une table, et pour créer de bonnes conditions de rencontre et de débat. Certes, les sciences humaines, essentiellement la sociologie, sont convoquées, mais aussi bien la place que le temps qui leur sont accordés sont rarement suffisants pour leur permettre de développer des méthodes efficaces. Bien entendu, entre temps, les moyens de communication et les méthodes d'animation se sont sophistiqués. Mais l'absence d'acteurs bien formés à la médiation, expérimentés et surtout indépendants des forces en présence - des « neutrals » comme on les désigne en Amérique du Nord - ne permet pas au jeu d'acteurs de se dérouler d'une façon sereine. A la fois négociateurs, médiateurs et parties prenantes, ceux qui sont chargés de mettre en œuvre la participation des habitants dans les opérations que nous avons observées n'ont pas les coudées franches, ni parfois les intentions claires. A ce poste, la continuité n'est pas toujours au rendez-vous, réduisant ainsi le facteur confiance que doit absolument inspirer tout médiateur digne de ce nom.

Enfin, et au delà de la méthodologie, la faiblesse des outils de représentation adoptés et une certaine inadéquation des supports actuellement utilisés ne simplifie pas la mise en œuvre d'une communication apaisée avec des gens qui n'ont pas été formés pour lire un plan, travailler sur un plan de masse, comprendre les questions d'échelle posés par une maquette. Ce décalage peut amener à une incompréhension des véritables enjeux, à de nombreux malentendus, sources de nouveaux affrontements potentiels et de désillusions ultérieures. Les études minutieuses de certaines opérations d'aménagement urbain qui se sont déroulées à Paris ces dernières années offrent un constat intéressant à ce sujet.

L'écart méthodologique est donc important entre ces deux mondes, par ailleurs si différents. D'un côté une méthodologie très affinée, de l'autre un certain empirisme. On peut évidemment s'étonner que la

réalisation d'opérations impliquant des investissements financiers généralement sans commune mesure avec ceux qui sont entrepris sur le plan industriel, et qui de plus ont des impacts sociaux, politiques, environnementaux majeurs, avec des implications temporelles incalculables, ne soient pas plus outillés pour intégrer cette dimension participative. Peut-on pour autant franchir allègrement le pas et transférer certaines méthodes de ces industrielles vers la conception urbaine, quitte à les adapter ? Ce ne serait pas la première fois que ce type de transfert ce ferait, et l'histoire récente montre que de nombreuses évolutions méthodologiques en architecture et en urbanisme ont été influencées par des apports issus du monde industriel. A contrario, certains diront avec raison qu'il est plus simple d'étudier une crème cosmétique, un stylo de luxe ou un téléphone portable qu'une opération d'urbanisme. Ils ajouteront que les enjeux sont sans commune mesure plus complexes, que les temporalités des études et de leurs réalisations sont plus longues, que le nombre des acteurs est plus important et leur relation professionnelle plus éclatée. Les aménageurs de Montréal nous ont pourtant montré qu'il était possible d'adopter d'autres démarches favorables à la collaboration de tous les acteurs à un projet en mettant, comme Clément Demers l'explique volontiers, ce qu'ils ont intitulé le *partnering* au centre de leur dispositif de management de projet. Certains pays européens ne conçoivent plus une opération urbaine d'envergure sans mobiliser ses futurs habitants selon des démarches et des outils qui sont parfois extrêmement sophistiqués. En Finlande, dans les pays scandinaves, en Allemagne, ailleurs sans doute, on peut citer de multiples exemples qui adoptent des démarches innovantes et des technologies avancées pour mieux impliquer les habitants dans leurs projets. En France aussi les mentalités changent, et les projets ne manquent pas. Toutes montrent combien la tâche est complexe et le travail méthodologique encore important à accomplir.

Que conviendrait-il de mettre en œuvre pour faire évoluer cet état de fait ? Dans un premier temps, il serait sans doute judicieux de poursuivre ce travail et d'étudier de plus près ces pratiques participatives – sont-ce toujours de bonnes pratiques ? - qui se développent depuis deux ou trois décennies en Europe et dans le monde dans le cadre de projets d'aménagement urbain. L'objet de ces enquêtes, et surtout leur dissémination, serait de faire émerger une volonté politique plus affirmée, des postures professionnelles plus favorables, des exigences citoyennes mieux structurées, des méthodes vraiment innovantes. Sans cette base institutionnelle et professionnelle convaincue, solide et solidaire, il est difficile de fonder une stratégie participative efficace.

De plus, un programme expérimental d'envergure pourrait permettre de tester et de comparer ces méthodes, d'observer les conditions de transfert de certaines d'entre elles, de faire ainsi émerger des idées, des compétences, des innovations et de nouvelles pratiques. Un tel programme, éventuellement adossé à des actions déjà en cours, permettrait en outre de pointer les évolutions qu'il serait nécessaire d'entreprendre pour modifier le cadre juridico-administratif qui régit les pratiques de projet actuelles : concours, études de définition, procédures d'appels d'offres, etc., ne sont en effet pas toujours bien adaptées à la collaboration et à la participation de futurs usagers. Il est en effet nécessaire d'évaluer le

temps et le coût de ces démarches situées très en amont de la conception, qui devraient être mieux intégrées dans les processus de projet, que ce soit au stade de la programmation, des études préalables, ou d'études de faisabilité.

Un autre point important consisterait à favoriser le développement d'outils de représentation plus innovants et mieux adaptés à ces acteurs peu habitués à manier les moyens de communication traditionnels des urbanistes et des architectes. De nouvelles technologies existent pour combler cette lacune, parfois à l'état de prototype, mais une demande plus explicite permettrait sans doute leur plus large diffusion. Sans entrer dans le détail de ces technologies, citons les nombreuses applications de simulation, de réalité mixte et de réalité augmentée, dont le projet IPCity représente un exemple parmi d'autres, qui favorisent considérablement la capacité d'intervention d'acteurs profanes dans les débats autour d'un projet. Au sein d'une population mondiale qui comprend un nombre incalculable d'adeptes de jeux vidéos et de réseaux sociaux, il est curieux de constater l'archaïsme des moyens de communication qu'utilisent les professionnels de l'urbanisme pour communiquer autour de leurs projets.

Enfin, l'enseignement initial et la formation continue de l'ensemble des professionnels concernés devrait mieux prendre en compte ces pratiques participatives qui sont pour l'instant, sinon rejetées, du moins ignorées dans la grande majorité des cursus pédagogiques de ces établissements. Les jeunes futurs professionnels constituent un terreau extrêmement favorable pour mettre en œuvre ce type de démarche mais ils sont rarement sollicités par un corps enseignant peu sensibilisé, voire hostile à ce type d'évolution.

Enfin, pour finir et pour éviter des débats plus ou moins dépassés mais pourtant toujours très présents et passionnés dans les milieux professionnels, il est indispensable de lever une ambiguïté qui ne manque pas d'apparaître dès qu'on évoque le thème de la participation avec des créateurs architectes et urbanistes. Participer ne signifie en aucun cas concevoir à la place du professionnel. Il ne s'agit évidemment pas de demander aux habitants de concevoir un projet mais plutôt de le comprendre, d'exprimer leurs visions, leurs exigences, leurs besoins, et de participer aux décisions qui les concernent, voire d'évaluer les propositions qui leur sont faites. Trois savoir faire se côtoient en effet depuis toujours dans tout projet d'architecture ou d'aménagement urbain : le maître d'ouvrage, le concepteur et l'utilisateur. Cet équilibre doit rester inchangé, c'est le partage d'une partie de ces savoirs qu'il s'agit de mettre en commun dans un projet participatif, et c'est ce partage qui permettra de mieux répondre aux enjeux de durabilité qui s'imposent aux projets urbains contemporains.

Bibliographie

1. Sur le milieu urbain

Al-Kodmany K, 1999, "Using visualization techniques for enhancing public participation in planning and design: process, implementation, and evaluation", in *Landscape and Urban Planning*, 45 37-45

Allain, Sophie. 2004. La négociation comme concept analytique central d'une théorie de la régulation sociale, in *Négociations*, no :2, 2004/2, pp. 23-40

Amphoux P, 2002, "Ambiance et conception: de l'analyse des ambiances à la conception architecturale et urbaine", in *Conférence internationale Herbert Simon, Sciences de l'ingénierie, sciences de la conception*, Actes du colloque du 15-16 mars 2002 (INSA, Lyon) 19-32

Amphoux, Pascal. 2000, « De théories en pratiques. Trois principes d'hybridation pour la ville », in Söderström, Ola., Cogato Lanza, Elena., Lawrence, Roderick J., Barbey, Gilles (sous la dir.), *L'usage du projet*, Lausanne: éditions Payot, p.39-50

Arab, Nadia. 2001. « La Coproduction des Opérations Urbaines: Coopération et Conception », in *Espaces et Sociétés*. no:105, p.57- 81

Arnstein, Sherry R. 1969, « A ladder of citizen participation » in *Journal of the American Institute of Planners*

Ascher, François. 2001(a). *Les Nouveaux Principes de l'Urbanisme : la fin des villes n'est pas à l'ordre du jour*. Paris: éd.l'Aube, série intervention.

Ascher, François. 2001(b). « La nouvelle Révolution Urbaine: de la Planification au Management stratégique Urbain », in Masbourgi, Ariella.(coord.) *Fabriquer la Ville: Outils et Méthodes*. Paris: Club Ville, Aménagement. p:21-32

Augustin, Jean-Pierre., Gilet, Jean-Claude. (sous la dir. de) 1996, *Quartiers fragiles, développement urbain et animation*. Talence : Presses universitaires de Bordeaux, coll. « le territoire et ses acteurs ».

Bacqué, Marie-Helene., 2005, « Action collective, institutionnalisation et contre-pouvoir : action associative et communautaire à Paris et à Montréal » in *Espaces et sociétés*, no : 123, p.69-84

Bacqué, Marie-Helene., Blanc, Maurice., Hamel, Pierre., Sintomer, Yves., 2005, « Editorial » in *Espaces et sociétés*, no : 123, p. 9-19

Bacqué, Marie-Helene., Gauthier Mario. 2011, « Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S.R.Arnstein », in *Participations*, no :2011/1, p.36-66

Bacqué, Marie-Helene., Sintomer, Yves. 2001, « Gestion de proximité et démocratie participative » in *Les annales de la recherche urbaine*, no :90, p.148-155

Bailleul, Hélène. 2008, « Les nouvelles formes de la communication autour des projets urbains : modalités, impacts, enjeux pour un débat participatif. Analyse du rôle des images dans le débat participatif autour de deux projets urbains en France », in *Métropoles*, no :3, p.98-139 <http://metropoles.revues.org/>

Baraud-Serfaty, Isabelle., 2011, « La nouvelle privatisation des villes » in *Esprit*, mars-avril 2011, p.149-167

Baraud-Serfaty, Isabelle., 2009, « Vers la ville financiarisée » in *Le Débat*, no : 148, p.96-105

Basile, Maria., Ozdirlik, Burcu., Terrin, Jean-Jacques. 2010, « IPCity : la réalité mixte au service du projet urbain » in *Collages*, no :3/2010

Basile, Maria., Terrin, Jean-Jacques., 2009, « Le projet IP City Une recherche sur la place des technologies de réalité mixte dans les représentations du projet urbain » in *Flux*, no :78, p.58-67

- Bassand, Michel., Joye, Dominique. 1999, « L'usager, acteur complexe », in *Urbanisme*, no : 307, p.55-60
- Beck, Ulrich. 1992, *Risk society. Towards a new modernity*, London : Sage Publications
- Blanc, Maurice., 2005, « Compte rendu thématique : participation et démocratie » in *Espaces et sociétés*, no : 123, p.167-180
- Blanc, Maurice. 1999, « Participation et nouveaux services » in Heurion, Edith., Stathopoulos (coord.) Cerisy. *Les métiers de la ville*. Paris : éditions de l'Aube, coll. « l'aube territoire », p.329-334
- Blondiaux, Loïc. 2007, « La démocratie participative, sous conditions et malgré tout. Un plaidoyer paradoxal en faveur de l'innovation démocratique » in *Mouvements*, no :50, p.118-129
- Boudreault, Pierre-W., Parazelli, Michel. (sous la dir. de) 2004, *L'imaginaire urbain et les jeunes. La ville comme espace d'expériences identitaires et créatrices*, Québec : Presses de l'université du Québec.
- Bourdin A, Lefeuvre MP, Melé P, 2006, *Les règles du jeu urbain : Entre Droit et Confiance*, Paris : Descartes & Cie
- Bourdin, Alain. 1999, « Gouvernance, appartenances sociales et gestion des services urbains », in *Les annales de la recherche urbaine*, no : 80-81, p. 181-187
- Brachet, Aline., 2009, « Participation à l'Allemande » in *Traits urbains*, no :30, p.35-38
- Busquet, Gregory., Carriou, Claire., Flamand, Amélie., non-date, « Rapport de recherche : Démocratie participative en Europe : vers une démocratie technique ? Enquête PICRI-IDF », www.adels.org
- Callon, Michel., Lascoumes, Pierre, Barthe, Yannick. 2001, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris : Le Seuil.
- Callon, Michel. 1997. « Concevoir : modèle hiérarchique et modèle négocié », in Bonnet, Michel.(sous la res.) *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe. Volume I. Les acteurs du projet architectural et urbain*. Paris-La Défense : Ministère du logement, Plan Construction et Architecture.
- Carlo de, Laurence. 2007. « Les différentes phases du vocabulaire de la négociation » in *Négociations*, no : 7, 2007/1. pp.91-98
- Certu. 2004. *Concertation /débat public : fiches méthodologiques*. Collections de Certu.
- Certu. 2000. *La concertation en aménagement. Eléments méthodologiques*. Collections de Certu
- Chombart de Lauwe, Pascal (sous la dir.), 2012, *Le projet négocié*, Collection "Recherches" du PUCA, no 204, La Défense: PUCA
- Christiaens, Etienne., Moolaert, Frank., Bosmans, Bie. 2007, « The end of social innovation in urban development strategies ? The case of Antwerp and the neighbourhood development association 'BOM' », in *European urban and regional studies*, no: 14(3), p.238-251
- Collectif, 2007, « Représentation des paysages ou des paysages en représentation? » in *Traits urbains*, numéro hors série intitulé Stratégies de concertation : la méthode.
- Cordier, Anne., Mahey, Pierre. (de l'atelier d'urbanisme arpenteurs) 2000, « L'atelier de travail urbain de Grande Synthe », in Söderström, Ola., Cogato Lanza, Elena., Lawrence, Roderick J., Barbey, Gilles (sous la dir.), *L'usage du projet*, Lausanne: éditions Payot, p.103-109
- Crampton, Jeremy W., 2001, « Maps as social constructions : power, communication and visualisation » in *Progress in Human Geography*, no :25, p.235-252
- Damery, Claude. 1999, « L'architecte sans l'usager? » in *Revue Urbanisme*, no : 307, p.74-77
- Daniel-Lacombe, Eric. 2000, « L'évaluation inventive » in Söderström, Ola., Cogato Lanza, Elena., Lawrence, Roderick J., Barbey, Gilles (sous la dir.) 2000, *L'usage du projet*, Lausanne: éditions Payot, p. 119-132

- Day, Diane. 1997, « Citizen participation in the planning process : an essentially contested concept ? » in *Journal of planning literature*, vol :11, no :3, p.412-434
- Durand, Claude., 2002, « Callon Michel, Lascoumes Pierre, Barthe Yannick, Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique », in *Revue Française de sociologie*, no :43-4, p. 782-784
- De Muro, Pasquale., Di Martino, Paola., Cavola, Lucia., 2007, « Fostering participation in Scampia. Let's make a Pizza » in *European urban and regional studies*, no: 14(3), p.223-237
- De Saint-Pierre, Caroline. 2002, *La fabrication plurielle de la ville. Décideurs et citoyens à Cergy-Pontoise 1990-2000*, Paris : éditions Créaphis (913.31(441)SAI)
- Dewey, John., 2003, *Le Public et ses problèmes*, Paris : Publication de l'université de Pau/Farrago
- Dhoquois, Anne. 2006, *Banlieues créatives en France. 150 actions dans les quartiers*. Paris : Autrement (365.7(058)DHO)
- Donzelot, Jacques., Epstein, Renaud. 2006, « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine » in *Esprit*, no : 326, p.5-34
- Gardesse, Camille. 2009, « Les postures des élus et experts patentés face à la participation citoyenne en urbanisme : Le traitement de la dimension métropolitaine du quartier des Halles de Paris dans la « concertation » pour son réaménagement, 2002 – 2009 », <http://participation-et-democratie.fr>, accédé le 10.03.2012
- Gaudin, Jean-Pierre. 2010, « La démocratie participative », *Informations sociales*, 2/2010 (n° 158), p. 42-48.
- Gottsegen, Jonathan., 1998, “Using Argumentation Analysis to assess interests in planning debates”, Presented at the International Workshop for groupware for Urban Planning, COST-UCE C4, Lyon, France, February 1998.
- Groux, Guy. 2005. L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie politique de la négociation, in *Négociations*, no : 3, 2005/1, pp. 57-69
- Hazebroucq, Jean-Marie, Badot, Olivier., 1996, *Le Management de Projet*. Paris : éd. PUF, coll. «Que sais-je?»
- Healey, Patsy, 2004, “Creativity and urban governance”, in *Policy Studies*, Routledge
- Healey, P., Khakee, A., Motte, A., Needham, B.(eds.). 1997, *Making Strategic Spatial Plans; Innovation in Europe*. London: UCL Press.
- Healey, Patsy. 1995. « L'élaboration de la planification Stratégique spatialisée: tendances nouvelles en Europe » en Motte, Alain.(dir.). 1995. *Schéma directeur et projet d'agglomération: l'expérimentation de nouvelles politiques urbaines spatialisées 1981-1993*. ed. Juris. p. 211-231
- Hirschman, Albert O. 1995. *Défection et prise de parole*. Traduit de l'anglais par Claude Besseyrias. Librairie Arthème Fayard, collection L'espace du politique. (1970, édition originale, Harvard University Press)
- Innes, Judith E., Booher, David E. 2000. Public Participation in planning: New strategies for the 21st Century, in *Institute of Urban & Regional Development IURD Working Paper Series*, University of California, Berkeley.
- Jeannot, Gilles. 1999, « Services publics : l'utilisateur, le client, le consommateur », in *Revue Urbanisme*, no : 307, p.52-55
- Jolé, Michèle.,2001, « Le projet urbain et le « chef du projet » en France : les savoir-faire de la négociation » in *Les métiers de la ville. Des métiers pour une gestion urbaine renouée*. Paris : L'Harmattan, p. 96-111
- Jolé, Michèle. 1999. Le parler de la négociation dans le projet urbain : construction de la réunion comme objet de recherche. Quelques considérations méthodologiques en Boudon, P.(ed.) *Langages Singuliers et Partagés de l'Urbain*. Paris : éd. L'Harmattan, série Villes et Entreprises.. p.213-223

- Joerin, Florent., Rondier, Pierre. 2007, « Les représentations agissent sur le territoire ! Comment agir sur les représentations ? » in SAGEO'2007
- Lacaze, Jean-Paul. 1997(3^e éd). *Les Méthodes de l'Urbanisme*. Paris : éd. PUF, coll. « Que sais-je ? »
- Lardon, Sylvie., Maurel, Pierre., Piveteau, Vincent (sous la dir.). 2001, *Représentations spatiales et développement territorial*. Paris : Hermès
- Leeuwen (van), Jos P. 2002. Knowledge Sharing in Collaborative Design, in *Proceedings of 6th International Conference on Design and Decision Support Systems in Architecture and Urban Planning*, July 7-10 2002, Ellecom, The Netherlands.
- Le Masson P., B. Weil, A. Hatchuel, 2004, *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Paris : Hermès Lavoisier.
- Mahmoud-Jouni, Sihem Ben, Midler, Christophe. 1996, *L'ingénierie concourante dans le bâtiment. Synthèse des travaux du Groupe de réflexion sur le management de projet (GREMAP)*, rapport de recherche, http://www.ramau.archi.fr/documentation/textes-resumes-sommaires/ing_concour.pdf, accédé le 12.10.2010
- Maniak Remi., Midler, Christophe., 2008, "Shifting from co-development to co-innovation » in *Int. J. Automotive Technology and Management*, Vol. 8, No. 4, p. 449-468
- Martin, Deborah., McCann, Eugene., Purcelle, Marc. 2003. "Space, scale, governance and representation: contemporary geographical perspectives on urban politics and policy", in *Journal of Urban Affairs*, vo.25, no:2, pp. 113-121
- Hatzfeld, Helene. 2005, *Faire de la politique autrement. Les expériences inachevées des années 1970*, coll. « essais », Rennes : Presses universitaires de Rennes
- Maurel, Pierre. 2001, « Les représentations spatiales : concepts de base et éléments de typologie » in Lardon, Sylvie., Maurel, Pierre., Piveteau, Vincent (sous la dir.). *Représentations spatiales et développement territorial*. Paris : Hermès, p.75-108
- Mermet, Laurent. 2006. « La concertation : un terme flottant pour un domaine mouvant ? » in *Négociations*, no :5, 2006/1, p. 75-79.
- Mermet, Laurent., Dubien, Isabelle., Emerit, Alexandre., Laurans, Yann. 2004, « Les porteurs de projets face à leurs opposants : six critères pour évaluer la concertation en aménagement », in *Politiques et management public*, no :22-1, p.1-22
- Noisette, Patrice, Vallérugo, Franck. 1996. *Le Marketing des Villes: un défi pour le Développement Stratégique*. Paris: les éditions d'organisation.
- Paquot T, Younés C (Eds), 2000, *Ethique, architecture urbain*, Paris : La Découverte
- Paquot, Thierry. 1999, « Dossier usagers : éditorial », in *Revue Urbanisme*, no : 307, p.51
- Percq, Pascal, Groupe de Salvatore. 1994, *Les habitants aménageurs*. Paris : éditions de l'Aube, coll. Monde en cours (305.71 PER)
- Pinot, Gerard. 1999, « L'évaluation et la programmation architecturale participative » in *Revue Urbanisme*, no : 307, p.78-80
- Prost, Robert. 1995, *Concevoir, inventer, créer. Réflexions sur les pratiques*, Paris : L'Harmattan, coll. Villes et Entreprises
- Raymond, Henri. 1999, « L'uomo qualunque » in *Revue Urbanisme*, no : 307, p.64-68
- Richards, Caspian., Blackstock, Kirsty., Carter, Claudia. 2004, "SERG Policy Brief: Practical approaches to participation", The Macaulay Institute, www.macaulay.ac.uk, accédé le 11.10.2010
- Saez, G., Lercsche, J.P., Bassand, M. 1997. *Gouvernance Métropolitaine et Transfrontalière : Action Publique Territoriale*. Paris : éd. L'Harmattan : Série Logiques Politiques.

- Schmidt, Kjeld., Wagner, Ina. 2002, « Coordinative artifacts in architectural practice » in Blay-Fornarino, Mireille et al. (eds.), *Cooperative systems design: a challenge of the mobility age*, IOS Press, p.257-274
- Sieber, Renée. 2006, "Public participation geographic information systems: a literature review and Framework" in *Annals of the Association of American Geographers*, no: 96(3), p.491-507
- Simpson, Brian. 1997, « Towards the participation of children and young people in urban planning and design » in *Urban studies*, no :5-6, p.907-925
- Söderström, Ola., Cogato Lanza, Elena., Lawrence, Roderick J., Barbey, Gilles (sous la dir.) 2000, *L'usage du projet*, Lausanne: éditions Payot
- Terrin, Jean-Jacques. 2009, *Conception collaborative pour innover en architecture. Processus, méthodes, outils*. Paris : L'Harmattan, Sciences Humaines et Sociales, Questions contemporaines
- Thuderoz, Ch. 2005. « Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles. Entretien avec Jean-Daniel Reynaud », in *Négociations*, no :4, 2005/2, pp.141-159
- Touzard, Hubert. 2006. « Consultation, concertation, négociation » in *Négociations*, no :5, 2006/1, p.69-74
- Touzard, Hubert. 1977, *La médiation et la résolution des conflits*, Pari : PUF
- Valette, Annick. 1999, « La collaboration : ce que nous dit l'étude des processus. Commentaire », in *Sciences sociales et santé*, vol.17, no:3, p. 95-100
- Vulbeau, Alain. 2009, « La maîtrise d'usage, entre ingénierie participative et travail avec autrui » in Les cahiers de l'ED-139, www.ed-139.com

2. Sur les projets d'Alma-Gare et de l'Union

- ABAC & APU. 1981, « Roubaix, le quartier de l'Alma-Gare », in *La question du logement et le mouvement ouvrier français. Penser l'espace*. Paris : Editions de la Villette, p. 163-222
- AGIR & APU, 1981, « Pour une économie du quartier », in *Esprit*, no : 51,p. 65-79
- AIR, CSCV/APU, « Gare Alma : une expérience d'intervention de la population dans la création de son habitat », 4 avril 1977, p.1
- Anonyme. 1977, « La participation conflictuelle des habitants du quartier Alma-Gare, à Roubaix », in *Correspondance municipale*, no : 182-, p. 47-60
- APU., 1982(a), « Parole d'habitant » in *Roubaix Alma-Gare Lutte urbaine et architecture*, Bruxelles : Editions de l'Atelier d'art urbain, p. 10-14
- APU., 1982(b), « La démarche au quotidien » in *Roubaix Alma-Gare Lutte urbaine et architecture*, Bruxelles : Editions de l'Atelier d'art urbain, p. 17-38
- Bernfeld, Dan., Biton Alain. 1984, « Architecture et participation : pour une maîtrise d'usage », in Bernfeld, Dan., Gantois, Michèle., Biton Alain., *L'usager face à l'architecture*, Lille : ILEP/CFPC, p. 12-25
- Blondiaux, Loïc. 2004, « L'idée de démocratie participative : enjeux, impenses et questions récurrentes », in *Conférences de la chaire MCD – Novembre 2004*, www.chaire-mcd.ca
- Carton, Bernard. 1982, *Roubaix Alma-Gare Lutte urbaine et architecture*, Bruxelles : Editions de l'Atelier d'art urbain, p. 11-14
- Donzelot, Jacques., Epstein, Renaud. 2006, « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine » in *Esprit*, no :326, p.5-34
- Dubois, Pierre. 2006, « Roubaix 1973-1977 : Les années charnières », in David, Michel., Duriez, Bruno., Lefebvre, Rémi., Georges Voix (eds.) *Roubaix. 50 ans de transformations urbaines et mutations sociales*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, p.165-170

- Dupuy, Sabine. Giacobbe. 1989. *L'Alma Gare 1989. A la croisée du temps*, rapport de recherche, Paris : le Ministère de l'équipement et du logement.
- Escudie, Elsa. 2008, « Roubaix », extrait du tome 3 du rapport final, www.gip-epau.archi.fr/POPSU/valorisation/
- Fourcaut, Annie. 1999, « Les habits neufs des politiques de la ville depuis 1980 » in *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, no : 64, numéro spécial : Villes en crise ?, p.113-119
- Gaufrey, Gilles. 2008, « La zone de l'Union. Construire un pôle d'excellence métropolitain sur le territoire de friches industrielles » in *POPSU-Lille, rapport final*, www.gip-epau.archi.fr/POPSU/valorisation/
- Gaufrey, Gilles., Estienne, Isabelle. 2008, « Genèse d'un pôle d'excellence métropolitain : projet urbain de la Zone de l'Union à Roubaix, Tourcoing et Wattrelos », extrait du thème 2 : le renouvellement urbain des quartiers complexes), www.gip-epau.archi.fr/POPSU/valorisation/
- Groc, Isabelle., Doumenc, Ivan. 1995, *Entre habitants et institutions : les associations des quartiers en difficulté à la recherche de leur identité. Roubaix : Alma-Gare, New York : Le South Bronx*, étude financée par le Ministère de l'aménagement du territoire, de l'équipement et des transports, Secrétariat permanent du Plan Urbain.
- Hatzfeld, Helene. 1986, « Municipalités socialistes et associations. Roubaix : le conflit de l'Alma-Gare », in *Revue française de science politique*, 36^e année, no :3, p.374-392
- Lejeune, Caroline., Villalba, Bruno. 2012, « Test de charge de la durabilité urbaine : Le cas de « l'écoquartier exemplaire » de la zone de l'Union (Nord, France) » in *Vertigo*, no :2, <http://vertigo.revues.org/12227>, accédé le 03.06.2011)
- Lemonier, Pierre. 2006, « La mutation de politiques urbaines », in David, Michel., Duriez, Bruno., Lefebvre, Rémi., Georges Voix (eds.) *Roubaix. 50 ans de transformations urbaines et mutations sociales*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion. p. 171-183
- Lemonier, Pierre. 1982, « « Production architecturale et maîtrise d'ouvrage collective » in Collectif. *Roubaix Alma-Gare Lutte urbaine et architecture*, Bruxelles : Editions de l'Atelier d'art urbain, p.39-54
- Maillard, Cécile. 1992, « Roubaix Alma-Gare. Le mirage des années 70 » in *revue d'Urbanisme*, no : 256, p. 49-52
- Miller, Michael James. 2002, « Le quartier comme enjeu social et politique : Alma-Gare dans les années 1970 » in *Genèses*, no : 48, p.77-99
- Mollet, Albert (dir.). 1981, *Quand les habitants prennent la parole*, ministère du Logement, Plan Construction.
- Monbeig, Michel. 2007. « L'impossible démocratie participative », in *Pensée Plurielle*, no :15, p.29-47
- Neveu, Catherine. 2001, « Les comités de quartier de Roubaix aux prises avec la politique de la ville » in *Les annales de la recherche urbaine*, no:89, p.79-85
- Prouvost, Pierre., 1982, « Avant-Propos » in *Roubaix Alma-Gare Lutte urbaine et architecture*, Bruxelles : Editions de l'Atelier d'art urbain, p. 9
- Schuman, Tony. 1985, « Architecture and daily life : the revitalization of a french neighborhood », in *Places*, no:2(1), p.7-20
- Sciences de la société, 2009, « Art, mémoire et territoire », no : 78
- Vandewynckele, Marc ; 2002, « L'Alma, symbole des luttes urbaines », in *Territoires*, octobre 2002, p. 20-22
- Verbiest, Thierry, 1984, « Le quartier d'Alma-Gare, Roubaix », in *Dossiers et documents : un bâtiment – un architecte*, Paris : Institut Français d'Architecture, non paginé

Verfaillie, Bertrand, 1996, *Roubaix. Chants de briques paroles d'hommes*. Paris : Desclée de Brouwer

3. Sur le marketing

Assouly, Olivier., 2010, « Usages, design et mode » in *Mode de recherche*, no : 49-54

Assouly, Olivier., 2006, « Entretien/ Frederic Monneyron » in *Mode de recherche*, no :6, p. 6-9

Badot, Olivier., Cova, Bernard. 2009, *Néo-Marketing [reloaded]*, Cormelles-le-Royal : éditions EMS management et société, coll. Societing

Basu, Debi Prokash., Chakrabarty, Dipesh. 1996, « Understanding from within. Application of ethnographic methods in consumer research », in 49th ESOMAR Congress, *Changing Business Dynamics. The challenge to marketing research*. Istanbul, September 1996, p. 207-232

Caelen, Jean (sous la dir.). 2004(a), *Le consommateur au cœur de l'innovation*, Paris : CNRS éditions, coll. sociologie.

Caelen, Jean. 2004(b), 'Introduction » in Caelen, Jean. *Le consommateur au cœur de l'innovation*, Paris : CNRS éditions, coll. sociologie, p. 7-24

Caelen, Jean. 2004(c), « Une methode integrative : la conception par moments » in Caelen, Jean. *Le consommateur au cœur de l'innovation*, Paris : CNRS éditions, coll. sociologie, p. 189-210

Caumont, Daniel. 2010, *Les études de marche* (4^e édition), Paris : DUNOD, coll. Les Topos

Chaballier, Evelyne., 2007, « Les consommateurs et la mass-customisation » in *Mode de recherche*, no :7, p. 16-25

Jolibert, Alain., Jourdan, Philippe. 2006, *Marketing research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris : DUNOD, coll. sciences de gestion.

Pastor, Amparo., Rubio, Susana. 1996, « Recruitment criteria of focus groups. Can we agree to make them less strict ? What is our experimental basis ? », in 49th ESOMAR Congress, *Changing Business Dynamics. The challenge to marketing research*. Istanbul, September 1996, p.255-280

Petr, Christine, 2009, « Faire une étude de public » in Bourgeon-Renault, Dominique (coord. par), *Marketing de l'art et de la culture*. Paris : DUNOD, p. 197-135

Restall, Christine., Auton, Richard. 1996, « From passivity to interaction ? The futur of qualitative research » in in 49th ESOMAR Congress, *Changing Business Dynamics. The challenge to marketing research*. Istanbul, September 1996, p.281-294

Riou, Nicolas. 2009, *Marketing anatomy. Les nouvelles tendances marketing passées au scanner*, Paris : Editions d'organisation.

Scardigli, Victor. 2004, « Au risque de co-inventer. Une approche socio-anthropologique en aviation civile » in Caelen, Jean. *Le consommateur au cœur de l'innovation*, Paris : CNRS éditions, coll. sociologie, p. 63-79

Sicard, Marie-Claude. 2008, *Identité de marque. La méthode de référence en marketing qualitatif*. Paris : Editions d'Organisation

Trébuchet-Breitwiller, Anne-Sophie., Muniesa, Fabian. 2010, « L'emprise des tests : comment les tests marketing agencent le marché de la parfumerie fine » in Hatchuel, Armand., Favereau, Olivier., Aggeri, Franck.(sous la dir. de) *L'activité marchande sans le marché*, Paris : Presses de l'Ecole des mines, coll. Economie et gestion, p.321-338

White, Tracey., O'Doherty, Mark. 1996, « Active listening to consumers. A case history using a qualitative panel approach » in in 49th ESOMAR Congress, *Changing Business Dynamics. The challenge to marketing research*. Istanbul, September 1996, p.233-254

4. Sur les industries culturelles

- Auger, Pascal. 2008, « Management de la créativité : synthèses et enjeux des travaux scientifiques », in *Modes de recherche*, no : 10, p. 16-20
- Benghozi, Pierre-Jean. 2006, « Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles » in *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, p.129-152
- Benghozi, Pierre-Jean, Paris, Thomas. 2003, "De l'intermédiation à la prescription : le cas de la télévision", *Revue française de gestion*, Vol. 1, N° 142, Janv-Fev 2003, pp. 205-227
- Bourgeon-Renault, Dominique (coord. par). 2009, *Marketing de l'art et de la culture*. Paris : DUNOD
- Creton, Laurent. 1997, *Cinéma et marché*, Paris : Armand Collin, coll. U, série Cinéma et audiovisuel.
- Debenedetti, Stéphane. 2009, « Le marketing des industries culturelles : films, livres et disques » in Bourgeon-Renault, Dominique (coord. par), *Marketing de l'art et de la culture*. Paris : DUNOD, p.211-244
- Macé, Eric. 2003, « Le conformisme provisoire de la programmation » in *Hermès*, no :37, p.127-135
- Macé, Eric., 2001, « Qu'est-ce qu'une sociologie de la télévision ? (2) esquisse d'une théorie des rapports sociaux médiatisés les trois moments de la configuration médiatique de la réalité : production, usages, représentations » in *Réseaux*, no :105, p. 201-242
- Macé, Eric., 2000, « Qu'est-ce qu'une sociologie de la télévision ? (1) esquisse d'une théorie des rapports sociaux médiatisés (1) la configuration médiatique de la réalité » in *Réseaux*, no :104, p. 245-288
- Macé, Eric., 1992, « La télévision du pauvre. Sociologie du « public participant » : une relation « enchantée » à la télévision » in *Hermès*, no :11-12, p.159-175
- Paris, Thomas., 2008, « De Mozart à Pixar : quand la créativité devient organisationnelle », in *Mode de recherche*, no : 10, p. 3-13
- Petr, Christine, 2009, « Faire une étude de public » in Bourgeon-Renault, Dominique (coord. par), *Marketing de l'art et de la culture*. Paris : DUNOD, p. 197-135

5. Sur les NTIC

- Akrich, Madeleine. 1998, « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation ? » in *Education permanente*, no :134, p. 79-90
- Arias, Ernesto., Eden, Hal., Fischer, Gerhard., Gorman, Andrew., Scharff, Eric. 2000, "Transcending the individual human mind- creating shared understanding through collaborative design" in *ACM Transactions on computer-human interaction*, Vol.7, No/1, p.84-113
- Arias, Ernesto., Eden, Hal., Fischer, Gerhard., Gorman, Andrew., Scharff, Eric. 1999, "Beyond access: informed participation and empowerment", in *Proceedings of the conference on Computer Supported Collaborative Learning (CSCL) 1999*, <http://13d.cs.colorado.edu/systems/EDC/pdf/csc199.pdf>
- Boerner, Andrea., Maquil, Valerie. "Enhancing synergies between computer science and urban disciplines" in Tidafi, Temy., Dorta, Tomás (eds.) *Proceedings of the 13th International CAAD Futures Conference*, Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal
- Brandt, Eva. 2006, « Designing exploratory design games. A framework for participation in participatory design ? », in *Proceedings Participatory Design Conference 2006*, p.57-66
- Broll W & al.,2004, "ARTHUR: A Collaborative Augmented Environment for Architectural Design and Urban Planning", in *Journal of Virtual Reality and Broadcasting*, 1/1 1-10
- Büscher, Monika., Mogensen, Preben., Shapiro, Dan., Wagner, Ina. 2002, "The Manufaktur. Supporting work practice in (Landscape) architecture" in Bødker, Suanne., Kyng, Morten. Schmidt,

- Kjeld (eds.), *ECSCW '99 Proceedings of the Sixth European Conference on Computer Supported Cooperative Work*, Springer Netherlands, p.21-40
- Button, Graham., Dourish, Paul. 1996, "Technomethodology: paradoxes et possibilities" in *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems: common ground*, New York: ACM
- Caelen, Jean. 2004, *Le consommateur au cœur de l'innovation*, Paris : CNRS éditions, coll. sociologie
- Carroll, John M., 1999, « Five reasons for scenario-based design » in *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*
- Diber, Max., 2003 "Paint the town: lessons learned", ftp://public-ftp.agl.faa.gov/ORD%20DEIS/Referance%20Documents/5.4%20Social%20Impacts/Section%205.4%20-%20Ref%20Doc%2017/03D_InterpLessonsDoc/PPGIS030722_2.pdf, accédé le 21.02.2011
- Flanagan, John C., 1954, « The critical incident technique », in *Psychological Bulletin*, 51(4), p.327-358
- Flichy, Patrick. 1991, *Les industries de l'imaginaire*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Gaver, Dunne, Pacenti 1999Gaver, W.et al. 1999, "projected realities. Conceptual design for cultural effect", in *CHI '99 Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems: the CHI is the limit*, p. 600-607, New York: ACM
- Gaver, W.et al. 2003, "Ambiguity as a resource for design", in *CHI '03 Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, p. 233-240, New York: ACM
- Habraken, N., John., Gross, Mark D., 1988, "Concept design games", in *Design Studies*, vol:9, no:3, p. 150-158
- Hutchinson, Hilary., Mackay, Wendy., Westerlund, Bosse., et al. 2003., "Technology probes: inspiring design for and with families" in *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, New York: ACM
- Ishii, Hiroshi., Ben-Joseph, Eran et al. 2002. "Augmented urban planning woekbench: overlaying drawings, physical models and digital simulation" in *Mixed and augmented reality: Proceedings of IEEE&ACM ISMAR 2002*
- Jacucci, Giulio., Wagner, Ina. 2007, "Performative roles of materiality for collective creativity" in *Proceedings of the 6th ACM SIGCHI conference on creativity & cognition*, New York: ACM, p.73-82
- Jacucci, Carlo., Jacucci, Guilio., Wagner, Ina., Psik, Thomas. 2005, "A manifesto for the performative development of ubiquitous media", in Balka, Ellen., Wagner, Ina., Jensen, Casper Bruun (eds.) *Proceedings of the 4th decennial conference on Critical computing: between sense and sensibility*, New York: ACM, p.19-28
- Jacucci, Giulio., Wagner, Ina. 2003, "Supporting collaboration ubiquitously: an augmented learning environment for architecture students", in Kuutti, K., Karsten, G., Fitzpatrick, G., Dourish, P., Schmidt, K. (eds.), *Proceedings of the 8th European conference on computer-supported cooperative work*, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, p.139-157
- Mackay, Wendy E., 2004, « The interactive thread : exploring methods for multi-disciplinary design » in *DIS2004*, Cambridge Massacusetts: ACM, p. 103-112
- Maquil, Valerie., Sareika, Markus., Schmalstieg, Dieter., Wagner, Ina. 2009, "MR Tent: a place for co-constructing mixed realities in urban planning", in *ACM International Conference Proceeding Series; Vol. 324, Proceedings of Graphics Interface 2009*, p.211-214
- Maquil, Valerie., Psik, Thomas., Wagner, Ina., Wagner, Mira. 2007, "Expressive interactions – supporting collaboration in urban design" in *GROUP '07: Proceedings of the 2007 international ACM conference on Conference on supporting group work*, p.69-78

- Nardi, Bonnie A. 1996, "Studying Context: A Comparison of activity theory, situated action models, and distributed cognition" in Nardi, Bonnie A. (ed.) *Context and consciousness: activity theory and human-computer interaction*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press, p. 35-52
- Rambaldi, G., Callosa TArr, J., 2000, *Manual on participatory 3-dimensional modeling for natural resource management*, Philippines : ASEAN Regional Centre for Biodiversity Conservation
- Resnick, L. B., Levine, J. M., & Teasley, S. D. (Eds.), 1991, *Perspectives on Socially Shared Cognition*, American Psychological Association, Washington, D.C.
- Rittel, H. 1984, "Second-Generation Design Methods." In N. Cross (Ed.) *Developments in Design Methodology*, John Wiley & Sons, New York, p. 317-327.
- Schön Donald. 1983, *The Reflective Practitioner How Professionals Think in Action*, USA: Basic Books
- Sébillotte, Suzanne. 1993, « Schémas d'actions acquis par l'expérience dans les représentations mentales des opérateurs : leur utilisations mentales et la construction de nouveaux schémas » in Weill-Fassina, Annie., Rabardel, Pierre., Dubois, Danièle.(sous la dir.), *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octares éditions, coll. Travail, p. 57-77
- Seichter, Hartmut., Schnabel, Marc Aurel. "Digital and tangible sensation. An augmented reality urban design studio", in *Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia (CAADRIA 2005)*, 30 Apr 2005. 193-202
- Snow, C. P. 1993, *The Two Cultures*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Tellioglu, Hilda., Wagner, Ina. 1999, "Cooperative work across cultural boundaries in systems design » in *Scandinavian Journal of Information Systems*, vol.11 (1999)
- Tweed, C. 1998. Supporting argumentation practices in urban planning and design, *Computers, Environment and Urban Systems*, Vol. 22, issue 4, p.351-363
- Wagner, Ina., Basile, Maria., Ehrenstrasser, Lisa., Maquil, Valerie., Terrin, Jean-Jacques., Wagner, Mira. 2009, « Supporting community engagement in the city : urban planning in the MR-tent » in *Proceedings of the fourth international conference on Communities and technologies*, p.185-194
- Wagner, Ina., Kompast, M., Lainer, R. 2002, "Visualisation strategies for the design of interactive navigable 3D worlds" in *Interactions*, vol:9, no:5, p.25-34
- Westerlund, Bo., Lindqvist, Sinnna., Mackay, Wendy., Sundblad, Yngve. 2003, "Co-design methods for designing with and for families" in *Proceedings for 5th European academy of design conference in Barcelona*
- Ylirisku, Salu., Halttunen, Virtu., Nuojuua, Johanna., Juustila, Antti. 2009, "Framing design in the third paradigm" in *Conference on Human Factors in Computing Systems, Proceedings of the 27th international conference on Human factors in computing systems*, Boston, USA, p.1131-1140