



**HAL**  
open science

## Les enjeux d'une "approche globale" en aménagement : quand les études cherchent leur place entre expertise, conseil et conception

Nicolas Bataille

### ► To cite this version:

Nicolas Bataille. Les enjeux d'une "approche globale" en aménagement : quand les études cherchent leur place entre expertise, conseil et conception. URBIA. Les Cahiers du développement urbain durable, 2016, Hors-série 3, pp.37-51. hal-01419363

**HAL Id: hal-01419363**

**<https://hal.science/hal-01419363v1>**

Submitted on 23 Jan 2017

**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.

# — LES ENJEUX D'UNE «APPROCHE GLOBALE» EN AMÉNAGEMENT : QUAND LES ÉTUDES CHERCHENT LEUR PLACE ENTRE EXPERTISE, CONSEIL ET CONCEPTION

Nicolas Bataille, Urbaniste, doctorant  
CIFRE  
UMR 7324 CITERES - Université François  
Rabelais de Tours  
CRENAU - UMR 1563 AAU - ENSA  
Nantes

Courriel :  
bataille.nico@gmail.com

## RÉSUMÉ

La transversalité est devenue un incontournable des discours des professionnels de l'aménagement, en particulier dans le monde des études. Que nous révèle-t-elle sur le rôle des études dans les projets ? Au travers de l'exemple du cas d'un bureau d'étude élaborant une « approche globale », nous mettons en avant plusieurs enjeux auxquels celui-ci est confronté : le rapport aux acteurs, le rapport à la connaissance, le rapport à la décision. Ces enjeux de la transversalité révèlent le flou des fonctions assignées aux études dans la fabrique des territoires. De ce flou nous dégageons trois postures, idéal-typiques, du producteur d'études dans les projets d'aménagement : l'expert, le conseiller et le concepteur.

## MOTS-CLÉS

Études, décision, expertise, conseil, conception, transversalité.

## ABSTRACT

The cross-domain approach became compulsory in speeches of the French professionals of land-use planning, especially in the consulting sector. Through the example of an engineering consulting firm developing a «global approach », we highlight three stakes the studies have to face: the relationship with the client and actors, the relationship with knowledge and the relationship with the decision. These stakes of cross-domain approach reveal the vagueness of the functions assigned to the studies in territorial management. From this vagueness we bring out three positions, ideal - typical, of the studies manager in the territorial projects: the expert, the adviser and the designer.

## KEYWORDS

Studies, decision, expert, adviser, designer, cross-domain approach.

—

## INTRODUCTION : LES ÉTUDES À L'ÉPREUVE DE LA TRANSVERSALITÉ

Approche systémique, globale ou interdisciplinaire... La transversalité rencontre un succès renouvelé dans les discours des professionnels en aménagement et en particulier dans les bureaux d'études et l'ingénierie privée comme le prouve un examen des supports commerciaux de ces entreprises<sup>1</sup>.

Et ce alors que la transversalité est une question ancienne en aménagement, puisqu'on peut remonter jusqu'à Patrick Geddes qui exhortait dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle à adopter une vision globale dans l'urbanisme. L'histoire des pratiques professionnelles en aménagement est ainsi intimement liée à cette question (Claude, 2006). Pourtant cette réappropriation récente de la transversalité pose question puisqu'elle revêt une importance majeure pour ces entreprises, à tel point que certaines y consacrent un « chantier stratégique », voire un slogan. En effet, les résultats présentés ici s'inscrivent dans le cadre d'une thèse CIFRE menée au sein d'une société d'ingénierie et de conception en aménagement, SCE du Groupe Keran<sup>2</sup>, ayant pour objet le chantier de « l'approche globale » au sein de cette entreprise. Que nous apprend ce renouveau sur l'activité de cet acteur particulier ?

Il s'agit ici de se concentrer l'activité particulière d'étude dans les projets, définie comme une forme spécifique de connaissance au service de l'action<sup>3</sup> (Bentayou et Benbouzid, 2009). On ne décrira donc pas ici « l'approche globale » en tant que pratique mais nous la considérerons comme un analyseur qui permet de décrire les enjeux des études. Il s'agit donc ici d'esquisser une réponse à la question suivante : quel est le rôle des études et de leurs producteurs dans la fabrique urbaine et territoriale ? Comme d'autres auteurs l'ont montré (Bentayou et Benbouzid, 2009 ; Regazzola, 1988), l'analyse des pratiques des producteurs d'études permet de renseigner la manière dont l'aménagement de l'espace est géré et pensé, c'est-à-dire d'instruire la fabrique des territoires.

Après une rapide description notre terrain d'étude, nous montrerons dans une première partie que l'approche globale est révélatrice du flou actuel de

---

**1** Exemples : « la diversité d'une offre capable d'intégrer tous les savoirs-faire disponibles » (Artélia), « produire des réponses globales et performantes pour les territoires » (Safège), « la transversalité de nos métiers et la maîtrise de différentes disciplines techniques », « AIA Associés développe une pratique du projet fondée sur la transversalité de ses trois métiers intégrés cohérente » (AIA), etc.

**2** [www.groupe-keran.com](http://www.groupe-keran.com), « Une approche globale pour un aménagement durable des territoires »

**3** Il ne s'agit pas du champ scientifique des « études urbaines ».

la place des études dans les projets confrontées à des injonctions multiples. Dans une deuxième partie, nous expliciterons trois postures revendiquées par les producteurs d'études face à ce flou.

## — HYPOTHÈSE, MÉTHODE ET TERRAIN

Nous partons donc d'un cas concret : la mise en place de « l'approche globale » au sein du bureau d'études en aménagement SCE réunissant ingénieurs, urbanistes, architectes et environnementalistes. L'activité de cette société est la production d'études et la maîtrise d'œuvre de projets d'aménagement à près de 80% pour des pouvoirs publics : études préalables de renouvellement urbain, diagnostics de quartiers, études d'impacts environnementales, études énergie et paysage, schémas d'assainissement des eaux, études de mobilité, maîtrise d'œuvre d'espaces publics et de transports urbains, etc. C'est bien une entrée par l'activité d'étude au service de l'action publique qui nous intéresse ici.

Le travail interne de réflexion à SCE a dégagé une définition de l'approche globale. Pour ces collaborateurs, c'est une démarche de pilotage de projet, permettant de « faire valoir les bonnes expertises au bon moment, de s'inscrire dans le jeu d'acteur par la co-construction et enfin d'accompagner le maître d'ouvrage vers un projet qui aboutit ». Quelques principes complètent cette définition : « interroger le besoin », « dézoomer », « alerter », « synthétiser », « faire de la pédagogie » et « garder la mémoire du projet ». C'est à partir de cette définition assez disparate que l'entreprise cherche à développer des mises en pratique, qu'il s'agisse de méthodes ou d'outils.

L'enjeu n'est pas de décrire ces outils mais bien d'esquisser les enjeux des études d'urbanisme et d'aménagement tels qu'ils sont révélés par l'approche globale. C'est ainsi que cette recherche s'inscrit dans « l'étude des études » parfois qualifiée de genre difficile compte tenu des cénacles fermés dans lesquels elles sont produites (Benbouzid et Bentayou, 2010 ; Claude, 2010). Pour faire face à cette difficulté, une enquête ethnographique par une immersion longue au sein de l'entreprise a permis l'accès à ces coulisses. Le matériau se compose d'une quinzaine d'entretiens portant sur la définition de l'approche globale et de notes d'observation-participante menée pendant deux ans dans le cadre d'une thèse CIFRE. L'observation a porté tant sur les moments de réflexions internes (séminaires, groupes de travail, etc.) que sur la pratique dans des projets concrets (schéma universitaire énergie et paysage, étude urbaine de renouvellement urbain, étude d'aménagement d'une zone économique, étude d'impact de projet d'infrastructure), permettant ainsi de documenter la question posée dans cet article, celle du rôle des études.

L'objectif ici n'est pas d'expliquer la survenue de cette réflexion sur l'approche globale, mais plutôt de l'utiliser comme un moyen de voir comment les acteurs s'approprient certains enjeux. En effet, le flou de la définition de l'approche globale dénote de tensions ou de points de vue différents. Elle crée donc des controverses qu'il s'agit d'interpréter en prêtant attention aux justifications dans une posture issue de la sociologie pragmatique (Barthe et al., 2013). En prenant au sérieux le discours des collaborateurs sans présager de catégories convenues, on donne ainsi à voir les enjeux auxquels est censée répondre l'approche globale ainsi que les différentes postures associées. Ces « postures » sont construites à partir du sens que donnent les acteurs à leur action. Pour définir plus précisément des rôles, il faudrait user de comparaison et interroger plus avant les autres acteurs des projets.

Notre hypothèse est que l'approche globale est révélatrice en miroir d'un flou de la place des études dans la fabrique des territoires, entre expertise, conseil et conception. Cependant on assiste à un changement progressif du rôle des études, davantage orientées vers le conseil et la conception et de moins en moins vers l'expertise.

## — L'APPROCHE GLOBALE, RÉVÉLATRICE DU FLOU DES ÉTUDES

### DES ÉTUDES POUR FAIRE FACE À LA COMPLEXIFICATION DES PROJETS

Les collaborateurs interrogés, tout comme les bureaux d'études concurrents, justifient la nécessité de l'approche globale par la complexification des projets à laquelle les acteurs de la fabrique urbaine feraient face.

En premier lieu, le développement durable, désormais incontournable, incite dans ses définitions même à une approche globale. La commande publique est désormais demandeuse d'approches plus transversales en lieu et place de compétences techniques pointues (Souami, 2008). Ensuite en multipliant les regards thématiques, le développement durable a complexifié le système d'acteurs tout en provoquant une inflation des normes à respecter. En deuxième lieu, c'est la recomposition de l'action publique locale qui a multiplié les acteurs. La décentralisation a engendré le « mille-feuille territorial » dans lequel SCE doit naviguer dans ses projets. En troisième lieu, les projets sont confrontés à « *l'impératif délibératif* » (Sintomer et Blondiaux, 2002) : on ne peut désormais s'affranchir d'une réflexion sur la participation des citoyens au projet. Tant et si bien qu'aujourd'hui le terme « acteur » se banalise et paraît désigner tout le monde (Avitabile, 2005) et constitue le fondement annoncé de démarches estampillées « innovantes ». L'approche globale SCE

n'est pas en reste, puisque la « co-construction » fonde l'un des piliers de la démarche. En dernier lieu, certains auteurs parlent d'une injonction à l'innovation urbaine, il existe en effet une volonté de « différenciation » des villes qui, mises en compétition, cherchent à se distinguer (Pinson, 2009). D'après SCE l'approche globale doit permettre l'innovation dans les projets.

De la sorte, l'approche globale, tout en constituant une stratégie commerciale pour l'entreprise, dénote des injonctions avec lesquelles les bureaux d'études doivent composer aujourd'hui. Les acteurs se saisissent de ces tendances pour élaborer l'approche globale et interrogent ainsi la place des études.

### **DES ENJEUX QUI INTERROGENT LA PLACE DES ÉTUDES**

Lors du chantier de l'approche globale, le rôle donné aux études est mis en tension et fait ressortir plusieurs enjeux qui circonscrivent leur place dans les projets.

Tout d'abord, elle renvoie à une question éminemment organisationnelle puisqu'il s'agit de faire travailler ensemble des collaborateurs sur un projet unique. Cet enjeu de la coordination est aujourd'hui devenu prégnant, l'approche globale étant par exemple régulièrement associée à « l'agilité » et renvoie ainsi à une littérature plus générale des sciences de gestion (Barrand, 2009). L'approche globale pose aussi la question de l'interprofessionnalité puisqu'il s'agit de coordonner l'intervention de professionnels aux cultures variées réunis dans des groupements.

Ensuite, les études sont présumées apporter un éclairage rationnel au politique pour qu'il choisisse la meilleure solution, suscitant l'enjeu de la connaissance. Elles s'efforcent de « sélectionner, organiser, démontrer » (Benbouzid et Bentayou, 2010, p. 269) pour trouver un optimum. Et quand on parle de « démontrer » c'est bien de démonstration scientifique dont il s'agit, les études étant considérées comme des instruments d'objectivation. L'approche globale, en cherchant à croiser les thématiques, bouscule la rationalité classique qui les étudie une à une de manière cloisonnée, soulevant des difficultés liées à la conception ou aux « sciences de l'artificiel » (Simon, 2004). Dans une approche analytique classique, chaque spécialiste étudie sa thématique (par exemple l'hydraulique ou la botanique), charge ensuite au commanditaire d'en faire la synthèse et d'arbitrer. Les méthodes sont à réinventer quand le bureau d'études doit traiter toutes les thématiques de front.

Enfin, l'enjeu qui cristallise les débats sur l'approche globale est celui de la relation avec la maîtrise d'ouvrage et plus largement avec tous les acteurs. Cette question est saillante dans le champ urbain et territorial où le lien entre étude et décision est très tenu, faisant écho aux sciences de la décision et de l'expertise (Dumoulin, Labranche, Robert, et Warin, 2005). Et pour cause : on prête à l'étude le rôle de préparation d'une décision en amont. Cette vision linéaire

de la décision a depuis longtemps été battue en brèche : elle est en réalité beaucoup labile et multiacteurs (Sfez, 1992). D'ailleurs, les études se trouvent « *au cœur de multiples transactions et appropriations, dont elles sont au fond indissociables* » (Benbouzid et Bentayou, 2010, p. 270). En cherchant à intégrer ces jeux de pouvoir, l'approche globale permettrait de « co-construire » les projets et même de « faire décider ». Par ailleurs, en dépassant les approches thématiques, la montée en généralité se traduit par une volonté de remise en question du problème posé dans les projets. L'approche globale opère ainsi un rapprochement du producteur d'études vers la maîtrise d'ouvrage. Pour y faire face, les collaborateurs de SCE parlent de transparence et même de « co-construction » : il faut associer le commanditaire pour « ne pas être tenté de décider à sa place ». C'est ainsi que le bureau d'étude peut bousculer des engagements politiques à un niveau élevé, au-delà de ses prérogatives. Dans l'exemple d'une étude de renouvellement urbain, celui-ci a directement interpellé la municipalité sur sa politique de logement. Et ce en vue de définir une programmation précise pour le projet. La relation client/prestataire est ainsi bien floue quand on cherche à raisonner global.

Finalement, ces enjeux embrassent un large spectre des enjeux plus généraux de l'aménagement : rapport aux acteurs, à la connaissance, au pouvoir et à la décision. Nous considérons la largesse de ces questionnements comme un signe de l'ambition prêtée au rôle des études, qui peinent à se positionner face à des injonctions nombreuses alors même que leur budget va en décroissant (Audouin, 2008). Ce qui consacre le flou de la fonction qui leur est assignée.

## — LES TROIS POSTURES FACE AU FLOU DES ÉTUDES

De notre enquête, nous avons établi trois postures différenciées du bureau d'études dans les projets, pensées comme des idéaux-types, c'est-à-dire avec une certaine plasticité en réalité. Répondant à la diversité des missions confiées, nous avons en effet observé que ces postures peuvent être adoptées alternativement en fonction des attentes du maître d'ouvrage, du chef de projet, de sa culture professionnelle ou encore des phases de projet. Dans tous les cas, elles correspondent à chaque fois à une certaine conception de la fonction de l'étude dans le projet par les collaborateurs.

### L'EXPERT : L'ÉTUDE COMME INSTRUMENT D'OBJECTIVATION

La première posture est celle de l'expert. L'objet de l'expertise est d'« *exporter un savoir et une légitimité acquis dans le champ scientifique pour fonder des décisions sur des questions discutées dans le champ politique* » (Joly, 2005,



p. 118). Bien souvent l'étude est ainsi censée apporter les « lumières de la science » aux élus pour qu'ils puissent agir en connaissance de cause, considérée alors comme une démarche scientifique au service de l'objectivation des problèmes posés. Cette opinion est soutenue par certains élus au plus haut niveau : « il y a de l'expertise, de la science ! »<sup>4</sup>.

Pour les tenants de cette posture, c'est la rigueur scientifique qui exige l'exhaustivité dans l'étude et donc l'approche globale. Il s'agit de ne rien négliger pour comprendre tous les liens de cause à effet. En effet, l'expert incarne le scientifique qui doit considérer indépendamment chacun des paramètres « toutes choses égales par ailleurs ». S'il omet certains paramètres, son expertise risque d'être faussée. Pour appuyer leur position d'expert, les collaborateurs rédigent des rapports dont la longueur paraît proportionnelle à leur rigueur (les rapports avoisinent souvent les 200 pages). Ainsi, lors de la préparation d'un diaporama pour un comité de suivi d'une étude sur le patrimoine bâti d'une université, un chef de projet nous explique vouloir faire figurer la totalité d'un long tableur pour montrer qu'il s'appuie sur des données concrètes et qu'il a fait des calculs. Pour répondre à l'objectif d'exhaustivité, les praticiens s'arment de plus en plus de tableaux multicritères bardés d'indicateurs, au risque d'en faire des « usines à gaz ».

Au-delà de cette démarche considérée comme scientifique puisque déductive, cartésienne et exhaustive, le rapport à la décision est strictement circonscrit. En tant qu'expert, le bureau d'études intervient ponctuellement sur une période bien délimitée, rend son rapport et laisse la prise de décision entière au maître d'ouvrage. Ces études « *mettent ainsi en mots, en chiffres ou en images un objet ou un fait à partir desquels vont se déployer par la suite des intérêts divers* » (Benbouzid et Bentayou, 2010), alimentant l'idée d'un moment de la décision strictement séparé de celui de l'étude. La légitimité de l'expertise repose alors sur la croyance en une neutralité scientifique, gage d'indépendance vis-à-vis des décisions. À propos d'une étude environnementale d'une infrastructure routière, un chef de projet explique d'ailleurs qu'il ne laisse pas son commanditaire changer les données qu'il affiche. Il présente ses résultats, aux élus de décider en connaissance de cause ensuite.

Cette position si particulière du bureau d'études correspond bien à la « *montée de « l'expertise »* » dite « *locale* » identifiée dès les années 1980 suite à des transferts de compétences (Claude, 2010). Dans l'exemple connu et discuté des études d'impact environnementales (André, Delisle, Revéret, et Sene, 1999), les bureaux d'études représentent l'expertise aux côtés d'associations ou d'universitaires. Tout ceci renvoie aux réflexions sur l'expertise à l'échelle

---

<sup>4</sup> Au sujet des études d'impact, déclaration du Président Hollande, sur les efforts en faveur de la protection de l'environnement, à Paris le 27 novembre 2014.

étatique (Granjou, 2003). Ici nous parlons de théâtres d'expertise plus locaux, mais les questions restent les mêmes. Comment une étude peut-elle être objective quand elle est financée par un commanditaire ? Quelle place faut-il laisser au débat contradictoire ? Ces questions alimentent largement les débats internes du bureau d'études, qui cherche comment y répondre.

### LE CONSEILLER : ACCOMPAGNER LES POLITIQUES LOCALES AU PLUS PROCHE

Pour une part des collaborateurs, le cœur du métier des études est le conseil, dont l'approche globale serait une affirmation notamment par une prise en compte des stratégies des acteurs, un engagement pour les objectifs des commanditaires et une vision à long terme. Il faut accompagner le maître d'ouvrage sur le long cours plutôt que de donner une expertise ponctuelle. Ceci correspond au « *glissement progressif des missions, qui sortent du cadre des compétences techniques [...] pour devenir des missions d'accompagnement de plus longue durée* » (Barthelemy, 2008). Cette posture est étayée par la filiation revendiquée avec les « ingénieurs-conseils », dont se réclament certains collaborateurs (à l'image du concurrent « Safège : ingénieurs-conseils »). Une telle posture implique un rapport au pouvoir bien différent de celui de l'expert.

L'étude s'éloigne de la neutralité scientifique et s'approprie les intérêts de son commanditaire pour y répondre au mieux. De là, elle aiguille le maître d'ouvrage dans la définition des objectifs du projet. Faute sans doute aux cahiers des charges qui se réduiraient comme « *peau de chagrin* » laissant la place libre pour définir un idéal de projet (Avitabile, 2005), consacrant le besoin de conseil. À SCE, les exemples ne manquent pas de missions pour lesquelles il a été nécessaire de dépasser le cahier des charges initial car les commanditaires ignoraient ce qu'il était nécessaire de faire. Un exemple est celui d'un cahier des charges identique pour deux collectivités différentes auquel la société a répondu : pour l'une la mission a finalement consisté en la restructuration du service lié aux aménagements concernés alors que pour l'autre elle a consisté en la recherche de site pour de nouveaux aménagements.

En s'engageant ainsi aux côtés du maître d'ouvrage dans la définition des objectifs, le conseiller remonte en amont du processus décisionnel vers un rôle politique et est amené à s'engager fortement dans les projets qu'il fait siens. Nous avons ainsi observé un chef de projet de SCE faire preuve de toute la persuasion possible pour fédérer les propriétaires d'un site autour d'un projet d'aménagement, en présence même du maire devenu simple spectateur en réunion. Nous sommes alors loin de la posture d'expertise « froide » décrite précédemment. « *Se démarquant de la figure de l'expert classique, fournisseur de connaissance, beaucoup de consultants se positionnent ainsi en «maïeuticiens» de l'action publique* » (Poupeau, Guéranger, et Cadiou, 2012, p. 13) dont

le but de faire aboutir des solutions « adaptées » (un objectif affiché de l'approche globale). Cette volonté est explicite : « on fait de l'approche globale car on ne veut pas que ce soit une n-ième étude qui serve à caler des dossiers, on veut que ce soit celle qui aboutisse ! ». Elle va de pair avec un engagement fort pour le projet : plutôt dans l'exposition que dans l'effacement, il faut « *donner de sa personne* » (Cadiou, 2009, p. 225). Cela nécessite une « *une bonne dose d'investissement personnel par des agissements (convaincre, s'exposer, négocier, porter...)* qui relèvent principalement de l'ordre de la performance » (Cadiou, 2009, p. 224). À tel point qu'ils sont amenés « *à faire corps, à travers leurs propres dossiers et leur domaine de responsabilité, avec le projet censé guider l'équipe municipale* » (Cadiou, 2009, p. 225).

Plus encore cette posture nécessite des capacités de conseil stratégique vis-à-vis du jeu d'acteurs. C'est pourquoi l'approche globale cherche à inclure les jeux d'acteurs. Si bien qu'au-delà de toute activité scientifique, ils « *sont sommés [...]* d'intégrer la composante politique » (Cadiou, 2009, p. 225) et « *notamment, les contraintes de la communication* » (Cadiou, 2011, p. 72). Dans ces conditions, la « co-construction » d'un projet se fait bien au service des intérêts du commanditaire. L'observation complète ce constat : lors de la préparation d'un diaporama de rendu, il est fréquent de voir les collaborateurs changer des conclusions pour des formulations plus consensuelles ou plus « politiquement correctes ». Le statut des documents rendus est alors très différent de celui de l'expertise : leur efficacité davantage dans le processus qui les a créés que dans l'utilité de la donnée technique qui y est consignée (Bonamy, Brachet, et Offner, 1982). La compétence non-technique du producteur d'études devient une qualité majeure. Un collaborateur nous explique que 80% de son métier consiste à convaincre et à faire de la pédagogie. La démarche interne d'élaboration des études étant alors très itérative et adaptative, loin d'une démarche cartésienne linéaire. Cependant, à chaque fois dans les cas observés, on s'attache à présenter a posteriori la cohérence de la démarche (état des lieux, diagnostic, scénarios, puis décision) pour assurer la légitimité du projet.

### **LE CONCEPTEUR : LA CRÉATIVITÉ AU SERVICE DU PROJET**

Une troisième posture, plus émergente, consiste à considérer l'étude comme une activité de projet, et plus précisément de conception. On cherche des méthodes nouvelles pour assurer créativité et originalité des solutions proposées. Quand dans les postures précédentes, l'analyse fine de la situation est au cœur, ici c'est bien la solution en elle-même qui occupe toute l'attention. La volonté de SCE d'afficher une compétence de conception est manifeste : l'entreprise tient à se définir comme une société « de conception et d'ingénierie » et non comme un bureau d'études. L'autonomisation récente de l'identité des Ateliers UP+, ancien domaine urbanisme et paysage de SCE,

participe d'ailleurs de cette volonté. Si la stratégie économique est claire dans un contexte où le marketing urbain privilégie les grands noms de concepteur, l'appétence de cette société pour le « design thinking » (participation à des ateliers et à des formations) indique clairement une volonté de refonder les pratiques de projet.

Une telle posture implique une prise de distance par rapport au commanditaire. Si celle-ci n'est pas justifiée par la neutralité scientifique, c'est par la souscription à des valeurs communes défendues par l'entreprise : « comme les architectes, nous aussi nous avons un parti-pris ». Cette prise de position se traduit directement dans les réflexions en cours sur l'approche globale : doit-on refuser de travailler pour certains projets ? Quelles sont les valeurs communes défendues dans les projets ? Quelle est la « griffe » de la société ? Cette posture répond aux constations de H.A. Simon sur la spécificité des sciences de conception dont l'ingénierie et l'aménagement feraient partie (Simon, 2004). Ces approches doivent être multidimensionnelles sans qu'il existe de mécanisme simple de comparaison entre ces dimensions (Simon, 2004, p. 70). En réponse, avec l'approche globale, d'ailleurs auparavant nommée « systémique » par l'entreprise, on cherche souvent à bouleverser les phases de projet. Les phases diagnostic et projet peuvent être mêlées, de manière itérative et non plus séquentielle.

En termes d'enjeu politique, le concepteur, outre les valeurs qu'il défend, se range bien souvent du côté des usagers qu'il met au centre de son projet. Pour ce faire, il déploie tout un attirail d'outils. Pour un projet urbain, SCE s'est ainsi associé avec un spécialiste de l'enquête ethnographique. Pour un schéma énergétique et paysager, un forum a été organisé et une enquête prévue à destination des usagers, le bureau d'études servant de catalyseur des initiatives locales. À propos du rôle des praticiens et techniciens en aménagement, Michel Marié note d'ailleurs qu'il « *n'est jamais réductible à sa fonction technique* » et devient « *le porte-parole des habitants ou de groupes sociaux divers* » (Marié, 1989, p. 168).

Posture	Expert	Conseil	Concepteur
Rapport à la décision	Non décisionnaire	Accompagnateur	Co-décisionnaire
Qualité première	Indépendance	Transparence, engagement	Imagination, innovation
Compétence	Rigueur scientifique	Vision stratégique	Créativité
Méthode	Méthode scientifique	Animation	Ateliers workshop
Temporalité	Intervention ponctuelle	Long cours	Long cours
Rendu typique	Rapport « pavé »	Powerpoint, CR réunion	Imagerie
Professionnel privilégié	Expert spécialisé	Sénior directeur de projet	Architecte, designer, ...
Objectif de l'étude	Objectivité, donnée	Aboutissement du projet	Qualité d'usage, appropriation
Rôle de l'étude	Objectivation des intérêts	Légitimation politique	Construction du projet
Mission type	Etude d'impact	Plan stratégique	Etude urbaine

**Tableau 1** : synthèse des trois postures idéal-typiques du producteur d'études

## — CONCLUSION : VERS DU CONSEIL ET DE LA CONCEPTION ?

La complexification des projets en aménagement amène les bureaux d'études à revoir leurs pratiques. Bien souvent, la transversalité est souvent portée aux nues. Pour l'entreprise étudiée, « l'approche globale » constituerait une réponse, suscitant une réflexion importante en interne. Il ressort de l'observation de ces débats que les études sont confrontées à un flou de leur place dans les projets : en fonction des missions, des attentes et des producteurs, les études assurent des fonctions très variées.

De cette diversité, nous avons dégagés trois postures idéales-types du producteur d'étude : l'expert, le conseiller et le concepteur. Si ces postures ne s'excluent aucunement, c'est bien souvent comme expert que l'étude est de prime abord considérée : c'est un scientifique en charge d'objectiver les problèmes. Ce recours à l'expertise définit d'ailleurs un registre technicien de légitimation de plus en plus utilisé aujourd'hui par des élus qui privilégient ces discours moins clivants et moins partisans (Cadiou, 2011).

Cependant la dynamique actuelle semble donner de plus en plus de poids à la posture de conseil et de conception. Pour certains collaborateurs, la raréfaction

des ressources budgétaires amenuise les budgets d'études et contraint donc à des investigations moins en profondeur, plus du ressort de la stratégie que de l'analyse scientifique exhaustive. On assisterait ainsi au recul de la place de la technique dans les projets urbains et d'aménagement. Les professionnels de la technique perdent du terrain au profit de nouveaux métiers, as du « *storytelling* » (Matthey, 2014). Les conséquences sur les études sont directes : on entend très souvent à SCE, que celles-ci doivent « raconter une histoire ». Aujourd'hui le rôle de l'expert ne semble ainsi plus d'apporter ses lumières scientifiques mais bien de donner de la cohérence à des projets pour obtenir un accord plus large (Cadiou, 2005). Dans cette optique, on peut considérer l'étude non plus comme un instrument d'objectivation mais davantage comme un instrument de légitimation ou du moins de mobilisation autour des projets.

Plus généralement, même si l'analyse du recours croissant aux spécialistes du conseil conduit certains auteurs à tempérer la notion parfois avancée de « *consultocratie* », l'influence de ces professionnels sur la décision n'est jamais complètement anodine, si bien que ces mêmes auteurs se posent la question : « *les consultants font-ils de la politique ?* » (Poupeau et al., 2012). Dans notre cas, quand les études utilisent des arguments à teneur « scientifique » pour assurer la légitimité d'un projet politique, on peut se demander quel est le réel « pouvoir des études ». L'approche globale pourrait-elle devenir le signe d'un accroissement du pouvoir des bureaux d'études dans les choix urbains ?

## — BIBLIOGRAPHIE

André, P., Delisle, C.-E., Revéret, J.-P. et Sene, A. (1999). *L'évaluation des impacts sur l'environnement : processus, acteurs et pratique*. Montréal : Presses Internationales Polytechnique.

Audouin, J. (2008). Rémunération des études urbaines : un dangereux discrédit. *D'Architectures*, 176.

Avitabile, A. (2005). *La mise en scène du projet urbain : Pour une structuration des démarches*. Paris : L'Harmattan.

Barrand, J. (2009). Être agile... le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*, 132(1), 118-129.

Barthelemy, J.-R. (2008). L'expertise entre connaissances, coaching et communication : Le conseil aux collectivités territoriales. *Annales de la recherche urbaine*, 104, 95-99.

Barthe, Y., de Blic, D., Heurtin, J.-P., Lagneau, É., Lemieux, C., Linhardt, D., Moreau de Bellaing, C., Rémy, C. et Trom, D. (2013). Sociologie pragmatique : mode d'emploi. *Politix*, 3(103), 175-204.

Benbouzid, B. et Bentayou, G. (2010). L'urbanisme et ses études : territoires et usages sociaux des savoirs urbains. *Géocarrefour*, 4, 267-272.

Bentayou, G. et Benbouzid, B. (2009). L'urbanisme et ses études. Réflexions à partir de deux exemples de politiques d'aménagement urbain à Lyon. *Histoire & mesure*, XXIV(2), 71-108.

Bonamy, J., Brachet, O. et Offner, J.-M. (1982). Etudes et décisions. La ligne C du métro lyonnais. *Les Annales de la recherche urbaine*, 14, 28-49.

Cadiou, S. (2005). Vers une action urbaine « moderniste » : les effets du discours des experts savants. *Sciences de la société*, 65, 9-27.

Cadiou, S. (2009). La politique locale : une affaire de techniciens ? In C. Bidegaray et C. Pina, *L'Élu local aujourd'hui* (p. 213-226). Grenoble : PUG.

Cadiou, S. (2011). Élus et professionnels de l'action publique. Vers une démocratie technocratique ? *Pouvoirs locaux*, 88, 69-73.

Claude, V. (2006). *Faire la ville : les métiers de l'urbanisme au XXI<sup>e</sup> siècle*. Marseille : Parenthèses.

Claude, V. (2010). Postface : Pour une description du monde des études. *Géocarrefour*, 4, 333-339.

**Dumoulin, L., Labranche, S., Robert, C. et Warin, P. (2005).** *Le recours aux experts : raisons et usages politiques*. Grenoble : PUG.

**Granjou, C. (2003).** L'expertise scientifique à destination politique, note de recherche. *Cahiers internationaux de sociologie, CXIV*, 175-183.

**Joly, P.-B. (2005).** La sociologie de l'expertise : les recherches françaises au milieu du gué. *Cahiers du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise*, 3, 117-174.

**Marié, M. (1989).** *Les Terres et les mots. Une traversée des sciences sociales*. Paris : Méridiens-Klincksieck.

**Matthey, L. (2014).** L'urbanisme qui vient. *Cybergeo : European Journal of Geography* [en ligne]. Disponible sur : <http://cybergeo.revues.org/26562>

**Pinson, G. (2009).** *Gouverner la ville par projet : Urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Paris : Les Presses de Sciences Po.

**Poupeau, F.-M., Guéranger, D. et Cadiou, S. (2012).** Les consultants font-ils (de) la politique ? *Politiques et management public*, 29/1, 9-19.

**Regazzola, T. (1988).** *Recherche autour d'une amnésie : l'action des bureaux d'études au cours de la période 1950-1975* (rapport de recherche). Paris : Association Orélie et Délégation à la Recherche et à l'Innovation, Ministère de l'Urbanisme et du Logement.

**Sfez, L. (1992) (4e éd.).** *Critique de la décision*. Paris : Presses de Sciences Po.

**Simon, H. A. (2004) (Éd. rev. et complétée).** *Les sciences de l'artificiel*. Paris : Folio.

**Sintomer, Y. et Blondiaux, L. (2002).** L'impératif délibératif. *Politix*, 15(57), 17-35.

**Souami, T. (2008).** Le développement durable change-t-il le monde des urbanistes ? *Annales de la recherche urbaine*, 104, 19-27.