



**HAL**  
open science

## Mission Conseil à Lausanne, une expérience d'interprofessionnalité en actes

Pascal Amphoux

► **To cite this version:**

Pascal Amphoux. Mission Conseil à Lausanne, une expérience d'interprofessionnalité en actes. Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception, Sep 2000, Paris, France. hal-01561382

**HAL Id: hal-01561382**

**<https://hal.science/hal-01561382>**

Submitted on 12 Jul 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License



Unité Mixte de  
Recherche  
1563  
"Ambiances  
Architecturales  
& Urbaines"

## Mission Conseil à Lausanne, une expérience d'interprofessionalité en actes

Pascal Amphoux - 2001



école nationale  
supérieure  
d'architecture  
de grenoble

**Pascal Amphoux** est géographe, architecte, écologue, professeur à l'EnsA de Nantes et chercheur au Laboratoire Cresson, UMR 1563 Ambiances architecturales et urbaines à l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Grenoble.

Pour citer ce document :

Amphoux, Pascal. Mission Conseil à Lausanne, une expérience d'interprofessionalité en actes. Cahiers Ramau, 2001, n°2, p. 75-92

**CRESSON**

ENSA Grenoble  
60 Avenue de  
Constantine  
B. P. 2636 - F 38036  
GRENOBLE Cedex 2  
tél + 33 (0) 4 76 69 83 36  
fax + 33 (0) 4 76 69 83 73  
cresson@grenoble.archi.fr  
www.cresson.archi.fr

Pour consulter le catalogue du centre de documentation : [http://doc.cresson.grenoble.archi.fr/pmb/opac\\_css/](http://doc.cresson.grenoble.archi.fr/pmb/opac_css/)

Dernière mise à jour : 2007

# **Mission Conseil à Lausanne**

## **Une expérience d'interprofessionnalité en actes**

*par*

**PASCAL AMPHOUX**  
architecte, géographe

Institut de Recherche sur l'Environnement Construit  
Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne  
Centre de Recherche sur l'Espace Sonore et l'Environnement Urbain  
Ecole d'Architecture de Grenoble

*janv. 2001*

**Publié dans Cahiers Ramau no2**  
**Actes des 2èmes Rencontres RAMAU**  
**« Interprofessionnalité et action collective dans les métiers de la conception »**  
**Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme**  
**Ecole d'Architecture de Paris La Villette, 28-29 septembre 2000**

*Le texte qui suit relate une expérience en cours reposant sur la mise en place d'un service d'informations et de recommandations urbaines auprès des maîtres d'ouvrage agissant à l'intérieur d'un territoire circonscrit (un quartier du sud-ouest lausannois). La première partie situe le contexte d'étude et de recherche dans lequel s'inscrit cette expérience, la seconde en décrit le mode de fonctionnement, la troisième fait un bilan actuel de son état d'avancement, la quatrième s'interroge sur trois sens de l'interprofessionnalité qui s'y joue.*

## **1. Une charte paysagère sur un quartier délimité - Contexte d'étude et projet urbain -**

### **1.1. ETUDE ET RECHERCHE**

La Mission Conseil dont il va être question s'inscrit dans le cadre d'une étude faisant l'objet d'un accord de coopération entre un institut de recherche et une municipalité.

Du côté de l'IREC (EPFL), cette étude est l'occasion de tester sur un projet urbain concret la pertinence opérationnelle :

- de résultats théoriques et pragmatiques énoncés dans des travaux antérieurs portant sur les usages, les pratiques et les représentations urbaines de la nature à Lausanne <sup>1</sup>;
- de principes de conception négociée que nous avons formalisés dans d'autres travaux portant sur l'évolution des processus de conception dans les domaines de l'architecture, de l'urbanisme et du paysage en Europe <sup>2</sup>.

Du côté de la Direction des Travaux de la Ville de Lausanne, elle est un moyen :

- de relancer un projet de « schéma directeur sectoriel » en suspens depuis plusieurs années sur le secteur sud-ouest de la ville, le Coteau de Cour, dans lequel la dimension paysagère et végétale de l'espace public doit jouer un rôle majeur ;
- de tester la possibilité de mettre en oeuvre de nouvelles procédures d'urbanisme concerté pouvant avoir une valeur généralisable sur d'autres secteurs de la ville.

---

<sup>1</sup> P. Amphoux, Ch. Jaccoud, *Parcs et promenades pour habiter*, Rapports de recherche et vidéocassette, 3 tomes, IREC, EPFL, Lausanne, 1992-94.

<sup>2</sup> P. Amphoux, "Petites opérations complexes - Hybridation urbaine", dans *Les nouveaux paysages de l'habitat - déplacement et proximité*, règlement et thème de la 5<sup>ème</sup> session des concours Europan, Paris, 1997, pp. 50-52. "Entre architecture et sciences sociales, débat non contradictoire" (avec Gilles Barbey), dans *Matières*, Cahier annuel de l'Institut de Théorie et d'Histoire de l'Architecture (ITHA), Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR), Année 2, Lausanne, 1998, pp. 88-92. P. Amphoux, « De théories en pratiques – Trois principes d'hybridation pour la ville », Chap. II. In Ola Söderström, E. Cogato (éds), *L'usage du projet*, Editions Payot Lausanne, décembre 2000, pp. 39-50.

## 1.2. ENJEUX ET OBJECTIFS

D'un point de vue théorique, l'enjeu de ce travail est de contribuer à l'avancement de la réflexion sur les nouvelles procédures d'urbanisme actuellement expérimentées dans différents pays et inscrites sous le signe du "projet urbain" ou de la "planification stratégique", en privilégiant une échelle intermédiaire jusqu'ici peu prise en compte par ces nouvelles procédures, l'échelle du quartier d'habitations.

D'un point de vue pragmatique, l'enjeu est de formaliser une **charte urbaine et paysagère** qui permette de préciser, de concrétiser et de rendre opérationnelles les intentions exprimées dans le schéma directeur, en inventant des procédures de coordination entre les trois principaux types d'acteurs qui sont propriétaires des terrains : des petits propriétaires privés, des grandes entreprises et les services techniques de la commune.

Pour cela, trois objectifs principaux étaient énoncés par nos commanditaires <sup>3</sup>:

- « la formalisation d'un **outil de référence**, pour l'ensemble des acteurs, devant notamment comprendre un relevé du patrimoine paysager, une recherche sur les représentations et les attentes de la population, un projet d'ensemble détaillé du Coteau de Cour, un catalogue des types de jardins et configurations à promouvoir »;
- « le développement, pour la commune, d'un **projet catalyseur** qui devrait servir d'élément générateur et mobilisateur pour l'ensemble du quartier : ce projet comprend deux volets, la reconnexion d'un cheminement piétonnier majeur traversant et drainant l'ensemble du Coteau de Cour d'Est en Ouest (environ 1,3 km) <sup>4</sup>, et la réalisation d'un aménagement spécifique sur une parcelle centrale de ce cheminement »;
- « la mise en oeuvre et l'expérimentation, à mesure que l'étude avance, d'actions et **d'instruments de formation, d'information et/ou de dialogue entre les différents acteurs** et partenaires du Coteau de Cour ».

## 1.3. METHODE - TROIS APPROCHES CONJOINTES ET UNE MISSION PARALLELE

Des trois objectifs précédents résultent les trois approches du territoire que nous avons proposées en retour et que nous menons conjointement :

- **l'approche analytique** a pour objectif d'identifier les *qualités objectivables du site* : observer, relever, représenter; elle restituera ses résultats sous la forme d'un "**Atlas**", qui s'efforcera de développer des formes cartographiques classiques (évolution historique, structure paysagère, structure territoriale, typologies végétales, espaces-rues) et inédites (notamment concernant les qualités sensibles du coteau);
- **l'approche heuristique** vise une énonciation des *pratiques sociales de ce territoire* : écouter, enquêter, exprimer; entretiens semi-directifs, groupes de consultation, itinéraires et parcours commentés visant à restituer la perception sensible du promeneur livreront leurs résultats sous la forme de "**Récits**", dans lesquels la photographie joue un rôle fondateur et quasi scripturaire.

---

<sup>3</sup> La commande a été rédigée conjointement par deux services de la Direction de Travaux de la Ville de Lausanne : le Service des Parcs et Promenades et le Service d'Urbanisme.

<sup>4</sup> Il s'agit de terrains entièrement communaux, acquis dans les années 30 en vue de réaliser une « pénétrante » routière, puis autoroutière, qui n'a jamais été construite et est désormais abandonnée.

- **L'approche pragmatique** a pour but de finaliser les *intentions opérationnelles sur le paysage* : générer, synthétiser, donner sens; elle livrera ses résultats sous la forme d'un "**Projet**", qui comprendra d'une part une image de synthèse présentée sous la forme d'un plan de référence évolutif, accompagné d'un répertoire de propositions exemplaires portant sur des configurations typiques du coteau de Cour, d'autre part la mise au point du "projet catalyseur" autour du cheminement principal et de la parcelle dite du Grand Pré.

C'est dans ce contexte plus large que nous expérimentons, parallèlement aux trois approches précédentes, qui s'inscrivent dans le temps long d'une étude et de ses effets lents sur le territoire, deux « missions » spécifiques : la première est une **mission photographique**, confiée à un photographe professionnel, auquel il a été donné carte blanche pour réaliser, en connaissance de l'ensemble de la démarche et des résultats du travail, un portrait du Coteau de Cour en une cinquantaine d'images emblématiques ; la seconde consiste à mettre au point et à expérimenter un nouvel outil de conception négociée entre les opérateurs du Coteau de Cour et les gestionnaires de l'espace public : **la Mission Conseil**. Cet outil, comme on le verra, s'inscrit cette fois dans le temps réel de l'évolution et des mutations de ce territoire et engage, à divers titres, la question de l'interprofessionnalité.

## 2. La Mission Conseil

### - Un instrument de conception négociée -

#### 2.1. COMPOSITION DE LA CELLULE – INTERPROFESSIONNALITE 1

La Mission Conseil est assurée par une cellule réunissant périodiquement, en fonction de la demande, les responsables des trois approches du territoire, qui sont respectivement architecte-urbaniste, architecte-paysagiste et architecte-géographe <sup>5</sup>.

A un premier degré, la cellule réunit donc trois compétences, renvoyant à trois disciplines de référence : l'urbanisme, le paysagisme et les sciences sociales. Mais à un second degré, l'activité de la cellule consiste à croiser non seulement trois professions, mais surtout trois types de rapport à la profession : l'analyse, la recherche et le projet (l'analyse contextuelle, la recherche conceptuelle et le projet opérationnel).

Ceci pourrait amener à distinguer **deux modes d'« interprofessionnalité »** que la composition de l'équipe reflète. Le premier repose sur la mise en œuvre de ce que l'on peut appeler une *« interdisciplinarité restreinte »* (un nombre réduit de compétences à la fois proches et contrastées). Le second sur ce que l'on peut appeler l'*« hybridation des pratiques »* (cette hybridation consiste à impliquer dans un même processus de réalisation concret des activités incommensurables, entre lesquelles il n'y a pas de pondération à établir mais des convergences ou des divergences à exploiter : le diagnostic, la gestion et la création ; les activités de l'expert, du concepteur et du projeteur ; ...

---

<sup>5</sup> Pascal Amphoux, architecte et géographe (IREC-EPFL, coordinateur des études et responsable de l'approche anthropologique), Christoph Hüsler, architecte paysagiste à Lausanne (responsable de l'approche paysagère), Sarah Nedir, architecte urbaniste à Lausanne (responsable de l'approche urbanistique).

## 2.2. OBJET DE LA MISSION – INTERPROFESSIONNALITE 2

Concrètement, la Mission Conseil est destinée à solliciter ou à répondre aux demandes des maîtres d'ouvrage les plus divers (privés ou publics) concernant le **traitement des abords de projets architecturaux ou de chantiers en cours** pour tout projet de construction inclus dans le périmètre quartier analysé. La Mission est conçue comme un échange de services et d'informations entre les responsables de l'étude et les maîtres d'ouvrage (et/ou les maîtres d'oeuvre) :

- pour les responsables de l'étude, il s'agit d'améliorer la connaissance des projets en cours de réalisation sur le terrain, pour les intégrer en temps réel dans l'élaboration et la réactualisation du plan de référence évolutif qui doit déterminer le schéma directeur du secteur et la charte paysagère entre les différents acteurs ;
- pour les maîtres d'ouvrage, il s'agit de bénéficier d'un service de recommandations à la carte, qui porte très concrètement sur le traitement de leurs projets particuliers, et qui leur permette en outre de prendre connaissance et d'y intégrer les principes directeurs d'ores et déjà énoncés au cours de l'étude.

**Un troisième mode d'interprofessionnalité** pourrait alors être distingué, qui touche cette fois plutôt la question des rôles et des statuts. Elle consiste à formaliser un protocole *d'échange de services et d'informations entre des opérateurs et des experts travaillant sur le même terrain* (relocalisation) *mais à des rythmes différents* (le temps court des opérations et le temps long de l'étude).

## 2.3. PRESTATIONS OFFERTES

Formellement, nous avons tenté de limiter le service offert, dans le cadre de cette étude, aux prestations minimales suivantes :

- une **réunion avec le maître d'ouvrage** ou son représentant sur l'état d'avancement du projet concerné et sur les problèmes spécifiques que pose le traitement des abords;
- une **réunion de la cellule Conseil** autour dudit projet à partir d'une analyse des documents fournis et d'un retour sur le terrain;
- la production d'**une note de synthèse**, destinée à servir de référence commune à la mise au point définitive d'un projet et à sa réalisation.

Chaque note de synthèse est précédée d'une lettre d'accompagnement et d'un document de présentation de la Mission rappelant respectivement le contexte d'étude dans lequel elle s'inscrit, son objet, les limites des prestations offertes et les suites possibles, attendues ou suggérées, de la mission.

## 2.4. DESCRIPTION DE LA NOTE DE SYNTHESE

Afin d'assurer une cohérence et, à terme, une comparabilité entre les missions successives, nous avons systématisé la présentation des notes de synthèse en deux parties principales : une partie écrite et une partie graphique.

La **partie écrite** consiste à synthétiser les intentions du maître d'ouvrage sur la parcelle concernée, telles qu'elles ont été énoncées au cours de l'entretien, et les intentions d'aménagement d'ensemble du Coteau de Cour, tel qu'il est envisagé dans l'état d'avancement de l'étude en cours. Cette partie écrite, délibérément concise (*cf. exemple dans l'encadré*), comprend trois rubriques :

- une explicitation de la **situation du projet** dans le contexte topographique et végétal du Coteau de Cour,
- la formulation conceptuelle de **principes généraux et d'enjeux d'aménagement** ; trois types d'enjeux sont systématiquement énoncés : un *enjeu fonctionnel*, un *enjeu social* et un *enjeu sensible*; ce sont eux qui doivent fournir une base de discussion pour négocier et légitimer la pertinence ou l'impertinence des aménagements proposés;
- l'énonciation concrète de **propositions et recommandations** d'aménagement sur la parcelle répondant aux enjeux précédents (cf. exemple .

La **partie dessinée** qui propose, sous une forme délibérément schématique, une esquisse des principes formels de l'aménagement suggéré, comprend trois planches A4 qui illustrent les points précédents :

- une **planche de situation** précisant la position de la parcelle dans le Coteau (dont le périmètre est clairement délimité par trois voies de circulation de transit) (*cf. exemple, Ill. 1*) et dans son environnement proche (par exemple un regroupement de parcelles ayant une ambiance commune, par exemple une suite de séquences le long d'un cheminement public de traversée, ...) (*cf. exemple, Ill. 2*);
- une planche esquissant de manière rigoureuse et volontairement délibérément schématique un **plan-masse** des aménagements de la parcelle (*Ill. 3*), associé à un ou plusieurs schémas d'organisation de principe (exprimant notamment les modes d'articulation ou de progression entre espaces privés, semi-privé, semi-public, et publics) (*Ill. 4*);
- une planche de **coupes et détails** comprenant notamment des plans schématiques, des coupes de principe ou des images de référence, qui peuvent tenir lieu de recommandations concrètes à ce stade d'avancement des études.

### 3. Reconnaissance acquise et légitimité en suspens

#### - Bilan actuel de l'expérience -

#### 3.1 UN DEFICIT CULTUREL A COMBLER

Sept missions ont été effectuées à ce jour. Un regard rétrospectif sur ce travail permet de relever d'emblée la multiplicité et la diversité des problèmes que la cellule Conseil peut être amenée à affronter et à coordonner :

- diversité des acteurs consultés : quatre maîtres d'ouvrage et/ou maîtres d'œuvre privés (Résidence Cour de Rive, Centre de logopédie « Les Hirondelles », Nationale Suisse Assurance), un maître d'ouvrage public (Groupe Espace Public pour l'aménagement de l'avenue de Cour), un service technique de la ville (Plan Partiel d'Affectation Figuiers-Rhodanie, concours pour la Maison du Sport International) ;
- diversité du degré d'avancement des projets : un cas postérieur, un cas contemporain, quatre cas antérieurs à la mise à l'enquête ou à la demande de permis de construire, un cas antérieur à la programmation ;
- diversité des types, des échelles et des situations dans le périmètre du Coteau de Cour : deux parcelles situées au centre de gravité du Coteau de Cour (à la croisée du grand pré et du chemin de Bellerive), deux situations limites marquant les entrées dans la ville (parcelle



située à la tête ouest du quartier côté Maladière, av. de Cour sur la bordure Nord), trois immeubles résidentiels, l'extension d'une école, un immeuble de bureaux, un aménagement d'espace-rue, un plan partiel d'affectation, un programme de concours.

Une telle diversité nous a d'ores et déjà permis de prendre la mesure de la faiblesse des compétences et de l'attention qui est habituellement portée au traitement des abords des bâtiments projetés et à la valorisation des ambiances vécues dans les partis d'aménagement. La pertinence de la Mission Conseil et l'importance du **rôle d'acculturation** qu'elle est en mesure d'assumer se trouvent à ce niveau très largement confirmées. Il existe une vraie lacune, structurelle et culturelle à la fois, qu'il s'agit de combler.

### 3.2. UN INSTRUMENT OPERATOIRE DE « MENAGEMENT ENVIRONNEMENTAL »

1. On peut d'abord souligner le **bon accueil de principe** qui a été réservé à l'initiative. Tous les maîtres d'ouvrage sollicités nous ont reçu au cours de séances d'au moins deux heures. Aucun n'a refusé de nous présenter son projet, tous nous ont confié des documents de travail précis, voire des dossiers complets, et les discussions ont lieu dans un climat de confiance, entre concepteurs, parlant le même langage. Le fait que la note de synthèse n'ait pas de valeur juridique, qu'il soit précisé que les recommandations faites peuvent être librement retenues ou rejetées et ne viennent pas s'ajouter à la somme des contraintes énoncées par les règlements d'urbanisme apparaît naturellement déterminant.

2. Les **premiers résultats** obtenus sur le territoire sont plutôt encourageants et ont permis, dans un cas de créer une unité dans l'aménagement d'une série de jardins privés de villas mitoyennes, dans un autre cas de rendre possible la plantation sur une limite de propriété (ce qui réglementairement est impossible sans l'accord des deux propriétaires) d'un alignement d'arbres de haute tige destinés à long terme à créer une voûte végétale de grande échelle sur une servitude de passage piéton <sup>6</sup>

3. La Mission Conseil apparaît à ce titre comme **un outil d'urbanisme potentiel** qui, sans renier la réglementation existante, permet de réintroduire une dimension qualitative (qui par nature ne peut être normalisée mais doit être étudiée dans chaque contexte particulier) dans les contraintes techniques ou normatives qu'imposent les outils réglementaires traditionnels. A la logique coercitive elle substitue une *logique incitative*. Aucune obligation, mais une *implication* des acteurs individuels dans une perspective commune. Dans les deux cas précédents, les propriétaires n'ont fait aucune opposition, mais ils n'auraient jamais pris l'initiative pour coordonner leurs projets ou envisager des aménagements qui réglementairement sont impossible sans des accords explicites entre voisins.

4. La Mission Conseil est **un instrument de connaissance irremplaçable des projets en cours** sur un territoire donné. En offrant un service de recommandation, elle échappe en particulier aux réticences naturelles que les maîtres d'ouvrage peuvent éprouver à donner de l'information sur des projets encore inachevés. Elle constitue du même coup un instrument réaliste et efficace de préfiguration du schéma directeur sectoriel et du plan de référence évolutif que l'étude doit par ailleurs mettre en place : chaque projet ponctuel est l'occasion de tester, de préciser et de concrétiser des options générales qui seront retravaillées dans le contexte général. En d'autres termes, la Mission Conseil permet d'alimenter la *construction réciproque d'un projet global*, celui

---

6 Cet alignement d'érables permettra en outre d'établir un filtre végétal entre le jardin d'un nouvel immeuble résidentiel luxueux et la cour d'une école ancienne pour enfants handicapés.

d'une planification stratégique de l'évolution du secteur, *et de projets particuliers*, ceux de tous les opérateurs contribuant à cette évolution.

### 3.3. UN PROCESSUS DE LEGITIMATION EN COURS

Si les remarques précédentes révèlent la richesse et le potentiel de la Mission Conseil, il faut aussi relever trois types d'obstacles qu'il s'agit de lever ou de minimiser progressivement et qui touchent respectivement l'amont, le cours et l'aval de chaque mission.

*1. Avant chaque mission.* Se pose la **question du repérage** et de la collecte d'information sur les projets en cours. Pour qu'une mission puisse être initiée, il faut être informé de l'existence d'un projet. Jusqu'ici, les maîtres d'ouvrage contactés l'ont été par l'intermédiaire des deux commanditaires, qui appartiennent respectivement au Service des Parcs et Promenades et au Service d'Urbanisme de la Ville, mais certains projets ont été repérés trop tardivement ou n'ont pas encore été identifiés. Et plus cette information a lieu tôt, plus l'efficacité de la Mission est grande (le but est d'éviter à terme d'avoir à intervenir après les demandes, voire les délivrances de permis de construire).

La diffusion de l'existence de la Cellule Conseil au sein des services de la Direction des Travaux est en cours et a d'ores et déjà débouché sur une systématisation de la collecte de ces informations du côté de la Ville : un accord a été passé avec l'« Office de la Police des Constructions » qui s'est engagé formellement à informer systématiquement et immédiatement la Mission Conseil de tous les projets ou initiatives privées arrivant à la Municipalité et touchant le périmètre concerné (PPA, contacts préalables de maîtres d'ouvrage, mises à l'enquête, permis de construire, ...) <sup>7</sup>.

Il arrive par ailleurs que l'information sur des opérations nouvelles vienne d'associations de quartier, voire de simples habitants qui, par un biais ou par un autre, ont eu connaissance de l'étude en cours. Aucune demande spontanée de la part des maîtres d'ouvrage n'a par contre encore été enregistrée.

*Un processus de reconnaissance est donc amorcé, mais on est encore loin d'une véritable légitimation. Plus précisément, on peut soutenir que la reconnaissance de la compétence interdisciplinaire de l'équipe et de la spécificité interprofessionnelle de la Mission est acquise, mais que sa légitimité est encore incertaine. A ce titre, la réflexion sur tous les moyens de faire remonter l'intervention de la Mission Conseil le plus en amont possible des procédures de projet architectural et/ou de documents d'urbanisme doit être approfondie.*

*2. « Pendant ».* Se pose la **question du temps**, à deux niveaux différents : celui du temps passé pour chaque mission, et celui de la pérennité de la Mission Conseil. D'une part, le temps de travail affecté à chaque mission est non linéaire et généralement très supérieur à ce qui est prévu initialement. Même si les prestations offertes sont présentées de manière stricte (une séance, une visite, une réunion, une note de synthèse), le bilan final d'une mission se solde souvent par des prestations supplémentaires et impromptues (séances d'explication avec le maître d'ouvrage, réunions internes complémentaires en fonction de la complexité des problèmes à résoudre, vérification subsidiaire sur le terrain, réalisation des documents), et l'on ne peut que souhaiter que ce processus s'accroisse puisqu'il est le signe d'une négociation qui réussit... D'autre part, si la

---

<sup>7</sup> La Mission Conseil en retour envoie systématiquement copie de chaque note de synthèse à l'Office de la Police des Constructions, afin que celui-ci puisse non pas sanctionner la façon dont les recommandations ont été prises en compte, mais intégrer les principes de conception qui sous-tendent ces recommandations dans la mise en œuvre des contraintes réglementaires.

surcharge de travail a pu être assumée, dans le cadre de l'étude, la pérennité de l'opération hors du contexte de cette étude est encore en discussion et constitue désormais un enjeu politique.

*La reconnaissance à ce niveau touche le temps court de chaque mission (et la vitesse de réaction apparaît comme un facteur déterminant dans la façon dont le travail est reçu), mais il ne touche pas le temps long de l'évolution du territoire. Or, les effets sur l'ambiance et l'identité du quartier ne pourront se faire sentir de manière efficace que si une continuité de ces actions ponctuelles et discontinuités est assurée. Il y a là un paradoxe à assumer : comment garder la légèreté, la souplesse et le détachement de la Mission dans la perspective d'une institutionnalisation dans le long terme ?*

3. *Après l'envoi des notes de synthèse. Se pose la question du suivi et de la mise en œuvre des recommandations. Sans qu'il soit possible en moins d'une année d'évaluer les effets réels de chacune des missions déjà accomplies, on peut pressentir une certaine ambiguïté dans la réception des notes de synthèse par les maîtres d'ouvrage, du fait qu'elles n'ont aucune valeur d'imposition réglementaire. Cette ambiguïté peut les conduire soit à une forme de scepticisme poli envers les recommandations énoncées, soit à une tendance à ne prendre en compte que des aspects mineurs de ces recommandations au détriment des principes d'aménagement plus profonds qui les sous-tendent.*

*Reconnaissance mais non légitimité à nouveau. Une réflexion sur les moyens d'induire une meilleure prise en compte des recommandations et de promouvoir une véritable procédure de négociation et/ou d'assistance à la mise en œuvre des principes proposés est d'ores et déjà amorcée dans la perspective du prolongement de l'expérience.*

## **4. Trois signes d'une interprofessionnalité en actes**

### **- Une évolution en cours -**

En résumé, l'expérience actuellement menée sur un secteur restreint de la ville de Lausanne sous l'appellation « Mission Conseil » prend une certaine ampleur, malgré les pratiques ordinaires qu'elle tend à déstabiliser ou à modifier : elle constitue d'abord un moyen pragmatique inédit d'articuler étude, recherche et projet urbains, permet ensuite de réintroduire des facteurs qualitatifs au sein même des pratiques technocratiques et des relations bureaucratiques de l'urbanisme ordinaire, est enfin un moyen d'inventer de nouveaux rapports entre maîtres d'ouvrages (privés ou publics), associations (habitants ou commerçants) et commune (services techniques).

La Mission Conseil ne constitue donc pas, ni d'ailleurs ne consiste à inventer un métier nouveau en tant que tel. Elle propose une méthode - interdisciplinaire -, offre un service de conception - négociée - et tente de fonder une pratique - hybride. En ce sens, elle essaye d'accumuler *du métier* plus que d'instituer une nouvelle profession. Mais comment penser une évolution possible d'une telle expérience embryonnaire ? Si la Mission, pour ne pas perdre son sens, doit sans doute préserver les trois modes de l'interprofessionnalité que nous avons distingués (et qui renvoient justement aux termes précédents, interdisciplinarité, hybridation, négociation), comment envisager paradoxalement un minimum d'institutionnalisation pour assurer sa pérennité, sans laquelle elle perd également tout son sens ?

Nous réfléchissons respectivement, en guise de conclusion, à ce qu'elle contribue à déstabiliser, en tant qu'instance de médiation, à ce qu'elle permet de préfigurer en termes d'instrumentation et à ce

sur quoi elle est susceptible de déboucher dans la perspective plus lointaine d'une éventuelle professionnalisation.

#### 4.1. INTERMEDIATION – CE QUE CETTE MISSION DESTABILISE

Par la façon de reformuler et de reproblématiser les enjeux de chaque opération sur laquelle elle intervient, elle tend à modifier radicalement les **conditions d'énonciation et de formulation de la demande** architecturale, urbanistique et paysagère (*principe de narrativité 1*) – par exemple en obligeant à discuter la légitimité des aménagements en fonction des trois dimensions fonctionnelle, sociale et sensible.

Par la position tierce qui est la sienne, elle tend à modifier le **rapport ordinaire à la commande** – en cassant notamment le rapport dual et hiérarchique entre le client et le professionnel, le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, l'habitant et l'administration, etc. Le jeu en un sens consiste à préciser la demande habituellement floue du premier pour relativiser l'offre habituellement précise du second ou encore il consiste à faire en sorte que chaque acteur soit simultanément en situation d'offre et de demande, à commencer par la Mission Conseil elle-même – à ce titre elle contribue à déstabiliser la tendance lourde à la bureaucratisation des relations et à la démultiplication des réglementations (*Principe d'incomplétude 1*).

Par l'échelle intermédiaire à laquelle elle travaille, elle tend à modifier le **rapport à la production architecturale** – en réintroduisant celle-ci dans la perspective de la production consciente d'un territoire urbain, c'est-à-dire dans ce cas en obligeant à projeter les effets d'urbanité que toute opération architecturale induit sur la fonctionnalité, la socialité et l'identité paysagère des espaces publics du quartier (*principe de contextualité 1*).

#### 4.2. INSTRUMENTATION – CE QUE CETTE MISSION PERMET DE PREFIGURER :

- un **instrument d'observation permanente** de l'évolution d'un territoire circonscrit ; l'enjeu est à ce niveau de passer de l'idée classique de « plan directeur » qui fixe des objectifs mais qui n'est habituellement guère actualisable, à l'idée de « plan de référence évolutif ». Ce plan, qui n'est plus représenté comme une image idéale fixe mais comme un moment dans un processus dynamique, devient un instrument de travail, périodiquement réactualisé, qui peut servir de référence non seulement pour les services de la Ville, mais aussi pour les maîtres d'ouvrage et pour les concepteurs qui sont amenés à construire sur ce territoire (*principe de narrativité 2 – le plan lui-même participe de la « mise en récit »*) ;
- un **instrument de conception négociée** opératoire qui vient compléter les instruments réglementaires classiques dont dispose l'urbaniste (*principe d'incomplétude 2*) ; l'enjeu à ce niveau est de concrétiser à des échelles intermédiaires, la notion de « conception négociée » que les théoriciens de l'urbanisme prétendent substituer à celle de « conception hiérarchique » (Callon) ; de fait, il ne s'agit pas d'imposer des recommandations mais de négocier des aménagements concrets, sur des projets d'échelle modeste, parfois minuscule, en vertu de considérations plus générales qui sont mises en discussion entre concepteurs de l'espace privé, usagers ou habitants, et gestionnaires de l'espace public ;
- un **instrument de gestion identitaire**, c'est-à-dire un instrument de reconstruction, à long terme, de l'identité du territoire (*principe de contextualité 2*) ; l'enjeu n'est pas de réaliser un grand projet dans un délai prédéterminé mais d'amener des acteurs très différents, dans la durée, à générer un processus progressif d'identification du quartier ; non pas contraindre promoteurs ou propriétaires à respecter un gabarit, un matériau ou un règlement de plus, mais

les amener à repérer, à prendre acte et à valoriser les caractéristiques d'ambiance, appréciées de tous, pour en reconstruire, peu à peu, l'identité.

#### **4.3. PROFESSIONNALISATION – CE SUR QUOI CETTE MISSION POURRAIT DEBOUCHER :**

- **Un co-financement public-privé.** La Mission joue un rôle d'intermédiaire entre des concepteurs privés et des gestionnaires publics – dans un territoire dont une des caractéristiques paysagères principales tient précisément à l'enchevêtrement de l'espace public et des espaces privés. Et la richesse de la Mission tient notamment à ce *rôle de tiers*, qui ne doit servir les intérêts ni des uns ni des autres mais doit précisément les aider à penser et les inciter à concevoir des modalités d'interaction vivantes entre le public et le privé. Or, la Mission a été créée dans le cadre d'une étude financée par la Ville – ce qui peut d'ailleurs semer le trouble dans l'esprit des promoteurs privés (la Mission n'est-elle pas un agent supplémentaire de l'administration communale ?). Il y a donc un décalage qu'il faudrait pouvoir effacer à long terme. Certes la Mission, dans sa phase initiatrice, doit se faire connaître et faire ses preuves. Mais il est évident qu'elle prendra un poids beaucoup plus grand, le jour où elle pourra être instituée à partir d'un co-financement public-privé, en adéquation avec sa vocation d'intermédiaire.
- **Un espace public de débat.** Autre perspective : la création d'un *site multi-média inter-professionnel* sédimentant l'histoire des négociations sur chaque projet particulier et actualisant les projets en cours. Les missions successives sont pour le moment, dans leur phase expérimentale, menées indépendamment les unes des autres, sans que les notes de synthèse ne soient disponibles ou consultables. Le sens de la démarche repose pourtant sur la communauté de pensée et d'attitude qui génère ces missions. Celles-ci échappant en outre à toute préoccupation de contrainte réglementaire et donc de contrôle de conformité, un maximum de transparence paraît possible et éminemment souhaitable. La possibilité, pour un professionnel, de consulter d'autres types de recommandations, serait un moyen de mieux comprendre le sens général de la démarche. Les nouvelles technologies offrent de nouvelles potentialités encore peu exploitées dans ce type de perspective. On pourrait imaginer qu'un site virtuel soit dans un premier temps accessible uniquement aux professionnels, puis aux usagers, qu'il puisse devenir interactif, constituer peu à peu un véritable espace public de débat autour d'un territoire restreint et qu'il soit susceptible de la sorte de constituer, faire évoluer et rendre visible une culture partagée du projet urbain mené sur le secteur.