

SOUS LA DIRECTION DE  
VALÉRIE LEHMANN, BERNARD MOTULSKY  
ET VALÉRIE COLOMB

# CHANGEMENT ET GRANDS PROJETS DES CHOIX ENGAGÉS



Presses de l'Université du Québec







# **CHANGEMENT ET GRANDS PROJETS**

## Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

### *Diffusion/Distribution :*

- CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7  
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864
- FRANCE** AFPU-D – Association française des Presses d'université  
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99
- BELGIQUE** Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 736 68 47
- SUISSE** Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

SOUS LA DIRECTION DE  
VALÉRIE LEHMANN, BERNARD MOTULSKY  
ET VALÉRIE COLOMB

# **CHANGEMENT ET GRANDS PROJETS**

## DES CHOIX ENGAGÉS



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales  
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Vedette principale au titre :

Changement et grands projets : des choix engagés

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-4295-2

1. Gestion de projet. 2. Projets de développement économique – Gestion.
3. Changement structurel (Économie). I. Lehmann, Valérie. II. Motulsky, Bernard, 1948- . III. Colomb, Valérie.

HD69.P75C42 2015

658.4'04

C2015-940489-4

---

Financé par le  
gouvernement  
du Canada

Funded by the  
Government  
of Canada

Canada



Conseil des arts  
du Canada

Canada Council  
for the Arts

SODEC

Québec

---

*Conception graphique*

**Michèle Blondeau et Richard Hodgson**

*Mise en pages*

**Le Graphe**

**Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2015**

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2015 – Presses de l'Université du Québec

*Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

Imprimé au Canada



# TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX ..... xv

AVANT-PROPOS ..... xvii

**PARTIE 1 CHANGEMENT D'ENVIRONNEMENTS  
POUR LES GRANDS PROJETS** ..... 1

---

**CHAPITRE 1**  
**LES DÉFIS DES GRANDS PROJETS ÉCONOMIQUES**  
**FACE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES : SAVOIRS,**  
**RÉSILIENCE, ADAPTABILITÉ ET ACCOMPAGNEMENT** ..... 3  
**Alain Bourque, Anne Debrabandère,**  
**Nathalie Bleau et Caroline Larrivée**

1. Les grands projets : une réalité incontournable ..... 5

2. De multiples pressions sur l'environnement...  
qui en provoque à son tour ..... 6

3. Les grands projets dans un contexte de dérive climatique ..... 8

4. La décision et la gestion : considérer les défis  
climatiques dès le début ..... 10

5. La conception et la construction : s'adapter  
en saisissant les opportunités ..... 11

6. L'entretien et la réhabilitation : intégrer  
les changements climatiques au bon moment ..... 13

Conclusion ..... 15

Bibliographie ..... 17

## CHAPITRE 2

### LA GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS TOURISTIQUES ET LEUR ÉVOLUTION : AMORCE ET PRODUIT DU CHANGEMENT..... 19

**Valia Filloz**

1. La gouvernance, marque de l'évolution de l'action publique .....	22
1.1. La modification de la place de l'État .....	22
1.2. L'affirmation d'une diversité d'acteurs .....	25
1.3. Le leadership politique et la négociation d'objectifs communs .....	26
2. La spécificité de la gouvernance touristique .....	27
2.1. La relation au lieu .....	27
2.2. Le rôle de l'information .....	28
2.3. L'intérêt du capital humain et du capital social .....	29
3. La gouvernance des grands projets de destination .....	30
3.1. Un ensemble de services .....	30
3.2. Le reflet de configurations privé-public .....	30
3.3. La nécessité d'un pilotage partagé .....	31
3.4. L'influence du contexte territorial .....	31
3.5. Vers l'évaluation de la gouvernance des destinations .....	32
4. Les grands projets, nouvel enjeu de gouvernance des destinations pour l'avenir? .....	33
4.1. Le recadrage : une étape majeure du changement dans les grands projets de destination .....	33
4.2. La station touristique, un modèle daté .....	35
4.3. L'ancrage fonctionnel des stations .....	36
4.4. L'enracinement territorial des stations .....	37
4.5. L'implantation temporelle des destinations .....	38
Conclusion .....	39
Bibliographie .....	40

## CHAPITRE 3

### LE PROCESSUS DE DÉCOUVERTE DES GRANDS PROJETS MINIERS : LE PASSAGE DU MODÈLE FOCALISÉ DES ESPACES VIERGES AU MODÈLE PONCTUÉ DES PAYS MINIERS.... 43

**Myriam Boukachabia et Michel Jébrak**

1. Les changements structuraux de l'exploration minière .....	45
2. Une enquête sur les découvertes au Québec .....	47
3. Un changement de paradigme .....	51
Conclusion : quel changement pour la gestion des grands projets miniers? .....	53
Bibliographie .....	55



## **PARTIE 2 CHANGEMENT DE PRATIQUES POUR LES GRANDS PROJETS**

57

### **CHAPITRE 4**

#### **CHANGEMENT DE VOIE EN GESTION DES GRANDS PROJETS : L'APPROCHE PAR LA CONNAISSANCE**

**DISTRIBUÉE ET LA CO-INNOVATION.....59**

**Valérie Lehmann, Marina Frangioni et Patrick Dubé**

1. Un changement de contexte .....	61
2. Le grand projet, de la consultation à la co-innovation .....	65
3. Le modèle du Living Lab en tant que dispositif dédié aux projets .....	69
4. Une autre approche de la gestion de projet... plus pertinente pour son temps?.....	73
Bibliographie .....	79

### **CHAPITRE 5**

#### **LE CHANGEMENT DANS L'ACTION : L'USAGE D'OBJETS FRONTIÈRES EN IMPRESSION 3D**

**POUR FÉDÉRER LES ACTEURS D'UN GRAND PROJET.....85**

**Frédéric Rousseau**

1. Un premier objet imprimé en 3D : le cube d'Aladin.....	88
1.1. La genèse du cube d'Aladin .....	88
1.2. Le cube d'Aladin, le projet et les parties prenantes .....	91
1.3. Le cube révèle les savoirs et les émotions .....	92
1.4. Le cube, crochet de mémoire .....	92
1.5. Des observations.....	92
1.6. ... et des témoignages .....	93
2. La Tessère, modèle d'aire de services .....	95
2.1. Le contexte du grand projet .....	96
2.2. L'objectif .....	96
2.3. La Tessère en détail .....	97
2.4. Le mode d'emploi : le script théâtralisé de la Tessère, un modèle d'aire de services.....	97
2.5. La mise en situation .....	98
2.6. Les leçons de la Tessère .....	100
Conclusion .....	101



**CHAPITRE 6**  
QUAND L'INNOVATION PAR LE NUMÉRIQUE  
VIENT RÉVEILLER LES RESSOURCES DORMANTES :  
DES GRANDS PROJETS QUI DÉSTABILISENT LES INSTITUTIONS ... 103

**Jean-Pascal Mathieu**

1. Les usages sociaux se sont imposés .....	106
2. Les commerçants ont appris à créer la confiance.....	106
3. La naissance du commerce social.....	106
3.1. AirBnB invente le gîte de l'ère numérique.....	107
3.2. Uber secoue les professions du transport dans toutes les villes du monde.....	109
3.3. Kickstarter réveille l'argent qui dort pour faire exister des choses qu'on veut vraiment.....	110
4. L'utilitarisme rencontre l'émotionnel .....	111
5. Un cadre réglementaire et fiscal à définir.....	112
Conclusion : reconnaître et accompagner les grands projets d'exploitation des ressources dormantes.....	113

**PARTIE 3 CHANGEMENT DE PERSPECTIVES  
POUR LES GRANDS PROJETS** ..... 115

---

**CHAPITRE 7**  
L'APPROPRIATION, FONDEMENT DU GRAND PROJET  
ET DU CHANGEMENT ..... 117

**Philippe Bernoux**

1. Les communications et les attentes .....	121
2. L'appropriation est un bricolage.....	123
3. Le fonctionnement par projets .....	128
Bibliographie .....	130

**CHAPITRE 8**  
LE MÉTARÉCIT ENVIRONNEMENTAL : UN CONCEPT  
POUR COMPRENDRE LE CHANGEMENT À TRAVERS  
LES GRANDS PROJETS DE NOS SOCIÉTÉS ..... 133

**Béatrice Jalenques-Vigouroux**

1. La critique idéologique de l'économie et la naissance de la <i>Valeur suprême</i> au sein du métarécit environnemental ....	136
2. L' <i>Incitation à l'action</i> : le « développement durable », entre métarécit économique et métarécit environnemental.....	140



3. L'Anthropocène et le métaréclit : la place de l'homme entre le <i>Grand But</i> et le <i>Grand Péril</i> .....	143
4. Les <i>Héros anonymes</i> et la question de l'énergie dans le grand projet du Grand Lyon .....	145
Bibliographie .....	146

## CHAPITRE 9

DIX ANS DE CONTRATS DE PARTENARIAT POUR LES GRANDS PROJETS EN FRANCE : UNE CERTAINE IDÉE DU CHANGEMENT .....	149
--	-----

**Valérie Colomb et David-André Camous**

1. Le contrat de partenariat, un outil juridique de plus ? .....	152
2. La difficile médiatisation du contrat de partenariat .....	156
2.1. Un contrat de partenariat initié dans un débat politique clivant .....	158
2.2. La mise en scène d'un outil technique .....	160
2.3. La mise en scène d'un outil de menace .....	161
3. Le contrat de partenariat, pour quel changement ? .....	163
3.1. Un discours sur le changement restreint au champ de l'économie et de la gouvernance .....	163
3.2. Le discours sur le changement escamoté .....	164
Conclusion .....	165

## CHAPITRE 10

CHANGER LES OPINIONS ET LES COMPORTEMENTS DANS UN MONDE QUI CHANGE : ASSURER LA SURVIE D'UN GRAND PROJET AUJOURD'HUI .....	167
--	-----

**Bernard Motulsky**

1. Débattre d'un grand projet est devenu chose courante .....	169
2. Communiquer est devenu plus complexe .....	170
3. L'expertise des opposants a grandi et les promoteurs doivent y faire face .....	176

## CHAPITRE 11

DÉCHIFFRER LES SAVOIRS DES ACTEURS LOCAUX ET CRÉER LA COLLABORATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES : DES FACILITATEURS POUR UN GRAND PROJET DE CHANGEMENT TERRITORIAL EN EMPLOIS ET COMPÉTENCES .....	179
---	-----

**Martine Gadille et François Jaujard**

1. Les défis de management d'un grand projet territorial .....	182
1.1. Des modes de gestion de projet et du changement applicables au projet territorial .....	182



1.2.	Le passage de la gestion des emplois et compétences au niveau territorial .....	184
1.3.	La production de sens et la coopération des acteurs territoriaux .....	186
2.	Le projet Alpha, son contexte, son approche .....	188
2.1.	Le projet Alpha comme espace d'intégration de stratégies territorialisées divergentes .....	188
2.2.	Une méthodologie de recherche-action participative .....	189
3.	Les limites du projet dans la gestion des compétences en PMEt les apprentissages .....	190
3.1.	La fragilisation du projet liée à la faiblesse d'un design stratégique et politique .....	190
3.2.	Le rôle de la recherche en situation .....	193
3.3.	D'une gestion territoriale des compétences à son intégration dans une problématique de gestion territorialisée des connaissances .....	195
	Conclusion .....	196
	Bibliographie .....	197

## **PARTIE 4 GRANDS PROJETS DE CHANGEMENT ET COMPLEXITÉ** 201

---

<b>CHAPITRE 12</b>	
<b>NOUVEAUX BESOINS D'AFFAIRES, PROJETS DE CHANGEMENT ET COMPLEXITÉS : LE CAS D'UNE BANQUE CANADIENNE</b> .....	203

**Nathalie Généreux et Laurent Renard**

1.	La situation des banques canadiennes .....	205
2.	Du système d'information au système d'information patrimonial dans le secteur bancaire de détail .....	207
3.	Les systèmes patrimoniaux de la banque étudiée .....	209
4.	Les différentes stratégies de changement expérimentées et potentielles dans le cas de systèmes d'information patrimoniaux .....	210
5.	La stratégie de changement des systèmes patrimoniaux de la banque étudiée .....	213
6.	Des complexités incompressibles, peu importe le projet de changement retenu .....	214
	Bibliographie .....	216



<b>CHAPITRE 13</b>	
<b>LA MISE EN ACTION DES TECHNOLOGIES</b>	
<b>POUR L'ÉDUCATION : UN GRAND PROJET DE POLITIQUE</b>	
<b>PUBLIQUE DE MODERNISATION ET DE PROFESSIONNALISATION</b>	<b>219</b>
<b>Dominique Bessières</b>	
1. Des effets de changement organisationnel	222
1.1. Les TICE, enjeux de politique publique	222
1.2. La pertinence de la notion foucaldienne de dispositif	223
1.3. Les TICE, facteurs de changement d'identité professionnelle	224
2. La méthodologie pour une approche <i>comprehensive</i>	225
2.1. Des enquêtes complémentaires pour dévoiler l'emprise croissante du C2i2e	225
2.2. Une approche rétrospective des discours	226
2.3. L'effet durable du C2i2e	227
3. Le long chemin pour des usages généralisés	228
3.1. Une modestie des usages	228
3.2. La temporalité pour des usages	230
3.3. Des injonctions paradoxales, cadres des usages	231
Conclusion	232
Bibliographie	234
NOTICES BIOGRAPHIQUES	237







# LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

## FIGURES

Figure 1.1.	Évolution du PIB réel et de la population mondiale depuis 1800.....	6
Figure 1.2.	Évolution de la température moyenne à la surface du globe de 1950 à 2005 et projections selon différents scénarios .....	7
Figure 1.3.	Adaptation dans le cycle de vie des infrastructures.....	9
Figure 1.4.	Analyse de la vulnérabilité sociétale et territoriale aux inondations en milieu urbain dans le contexte des changements climatiques.....	11
Figure 1.5.	Exemple de courbes intensité-durée-fréquence (IDF) ...	12
Figure 1.6.	Importance d'une vision intégrée à l'échelle d'un quartier .....	15
Figure 3.1.	Carte et typologie minérale des gisements récents développés au Québec indiquant la position des gisements considérés dans ce chapitre.....	50
Figure 3.2.	Ruban temporel de l'exploration minière au Québec ...	53
Figure 3.3.	Deux modes d'exploration minière .....	54
Figure 4.1.	Prise en charge du projet traditionnel : approche héritée des années 1970 .....	62

Figure 4.2. Prise en charge du projet actuel : approche agile amorcée au début des années 2000	63
Figure 4.3. Living Labs parmi les principaux dispositifs d'innovation ouverte ou de co-innovation	69
Figure 4.4. Boucle génératrice de connaissances pour le projet au cœur du modèle Living Lab	71
Figure 4.5. Changement de voie en gestion de projet	77
Figure 5.1. Cube d'Aladin	89
Figure 5.2. Tessère	96
Figure 5.3. Composantes de la Tessère	98
Figure 5.4. Des objets frontières...	101
Figure 9.1. Nombre de contrats signés annuellement de 2005 à 2014	154
Figure 9.2. Nombre cumulé des projets attribués d'avril 2005 à décembre 2014	154
Figure 11.1. Cartographie des parties prenantes du projet Alpha	191

## TABLEAUX

Tableau 3.1. Liste des projets ayant fait l'objet de rencontres	48
Tableau 9.1. Nombre de projets attribués par les collectivités locales et l'État de 2005 à octobre 2014	155
Tableau 10.1. Liste des outils actuels	172
Tableau 10.2. Médias sociaux	174
Tableau 10.3. Portée de certains médias sociaux	174





# AVANT-PROPOS

Le livre *Changement et grands projets: des choix engagés* fait suite à une dizaine d'échanges et de déplacements entre la France et le Québec. Ont ainsi participé à cet ouvrage collectif des chercheurs et des praticiens venus de divers horizons, tous passionnés par les défis de changement que représente la nouvelle ère de l'économie des idées, qui viendrait déjà, si vite, remplacer celle de l'économie du savoir.

Par leurs écrits qui juxtaposent et entremêlent gestion de projet, sciences politiques, management, urbanisme, communication, tourisme, technologies de l'information, sciences de la Terre, gestion des connaissances et ingénierie, les auteurs entendent proposer un panorama – non exhaustif – des nombreux changements que les grands projets produisent, portent, apportent, accompagnent ou subissent actuellement.

Imaginé et réalisé dans le même esprit que *Communication et grands projets: les nouveaux défis*, publié aux Presses de l'Université du Québec en 2013, cet ouvrage collectif aborde plusieurs des thématiques soulevées lors de récents colloques et rencontres publiques, dont les séminaires organisés au cours de ces trois

dernières années par le *think tank* La Fabrique de la Cité. Comme dans le précédent livre, les textes qui composent *Changement et grands projets* tentent d'offrir une perspective à la fois transdisciplinaire et transnationale.

*Changement et grands projets* traite de choix engagés. D'une part, certaines transformations racontées sont déjà en vigueur : des choix ont été faits, à la suite de quoi des actions ont été engagées, sur le terrain des grands projets tout autant qu'en conceptualisations. D'autre part, certains de ces changements réalisés sont véritablement des choix engagés, plutôt audacieux en termes de visions et de productions.

Enfin, plusieurs chercheurs et praticiens se sont engagés pour réaliser cet ouvrage : ils ont fait le choix d'investiguer, d'analyser et d'explicitier combien les grands projets sont synonymes de changements, comment les grands changements environnementaux, technologiques et sociaux frappent les grands projets ou encore en quoi leurs pratiques de gestion de projet ont changé.

Changement s'entend donc ici de diverses manières : les bouleversements environnementaux, les transformations organisationnelles, les (r)évolutions sociales, les mutations technologiques, mais aussi la gestion du changement, l'accompagnement des projets, les approches innovantes, l'inventivité et la créativité, le changement de l'individu.

Les grands projets dont il est question dans cet ouvrage sont de différentes catégories : urbains, technologiques, environnementaux, sociaux, territoriaux, éducatifs, touristiques, miniers.

Nul doute donc que la lecture de ce livre va (vous) *changer* les idées. Mais au-delà du divertissement de l'esprit qu'il peut générer, cet ouvrage se veut également une invitation à imaginer l'être-ensemble et le vivre-ensemble de demain, que l'on soit ici ou là, leader politique ou étudiant, urbain ou campagnard, gestionnaire ou consultant...

Afin de faciliter la lecture, les treize chapitres qui composent l'ouvrage sont regroupés en quatre parties ; ce découpage permet aussi de mettre en exergue les thématiques actuelles sous-jacentes au changement et aux grands projets. La première partie du livre aborde les changements d'environnements et leurs implications pour les grands projets ; la deuxième partie traite des changements de pratiques et de métiers pour les grands projets ; la troisième partie concerne les changements de perspectives théoriques ou intuitives ; la quatrième partie illustre les complexités inattendues ou indomptables que représentent les grands projets de changement.



En notre qualité de codirecteurs de cet ouvrage, nous espérons que chaque personne qui découvrira ce livre, peu importe son intérêt initial, prendra plaisir à la traversée qu'elle entreprend et voudra continuer à s'étonner. Car, indubitablement, ce livre appelle à d'autres partages de connaissances.

Mille remerciements aux auteurs, conférenciers, étudiants, collègues, praticiens et participants à des rencontres ou à des colloques qui nous ont agacés, émerveillés, aiguillés et... qui continuent à le faire.

**Valérie Lehmann**

Ph. D., MBA, professeure

École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

**Bernard Motulsky**

Ph. D., professeur

Université du Québec à Montréal

**Valérie Colomb**

Docteur, architecte DPLG, maître de conférences

Sciences Po Lyon





PARTIE

1



**CHANGEMENT  
D'ENVIRONNEMENTS  
POUR LES GRANDS  
PROJETS**





# LES DÉFIS DES GRANDS PROJETS ÉCONOMIQUES FACE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Savoirs, résilience, adaptabilité et accompagnement

**ALAIN BOURQUE, ANNE DEBRABANDÈRE,  
NATHALIE BLEAU ET CAROLINE LARRIVÉE**



# 1. LES GRANDS PROJETS : UNE RÉALITÉ INCONTOURNABLE

La population de la planète est passée de 1,8 à 7,16 milliards de personnes entre 1914 et 2014, et les projections de croissance anticipent qu'elle dépassera les 9 milliards d'ici 2050. Cette progression se poursuit, même dans la majorité des pays développés, qui compensent la diminution des taux de natalité par une immigration accrue provenant de pays à plus forte croissance.

Sur le plan économique, la croissance continue notamment par la poursuite des innovations dans les pays développés et par un impressionnant rattrapage de plusieurs pays émergents. Pour ces derniers, ce rattrapage économique se produit généralement grâce à un accès accru et plus efficace à l'eau, à l'énergie, aux réseaux de transport et aux services de santé, rendu possible grâce à la construction de réseaux d'infrastructures. Bien que les secteurs économiques primaire et secondaire demeurent cruciaux pour l'humanité, ce sont principalement les secteurs tertiaires qui contribuent aux statistiques de croissance économique, expliquant du même coup l'augmentation soutenue du niveau d'urbanisation dans le monde entier depuis les années 1950.

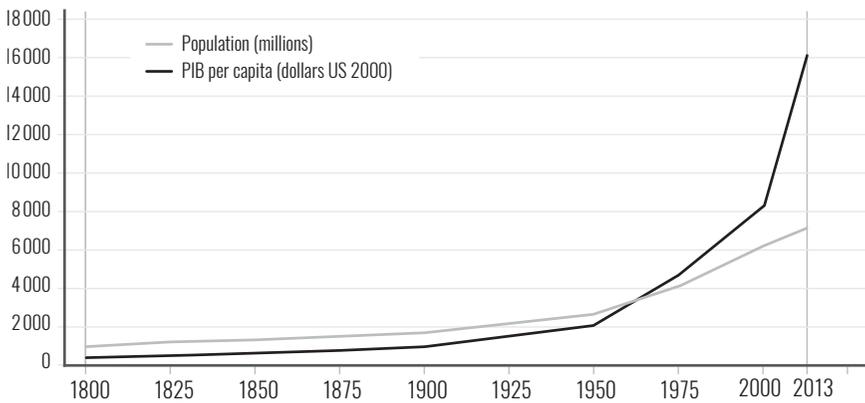
Ces indicateurs et bien d'autres expliquent pourquoi les secteurs tant publics que privés proposent des projets d'envergure atteignant aujourd'hui des proportions historiques. Que ce soit pour exploiter davantage les ressources naturelles, pour soutenir une économie tertiaire devenue dépendante des infrastructures interconnectées, ou pour améliorer le niveau de vie d'une population qui réside de plus en plus soit dans des mégapoles en partie vieillissantes, soit dans de vastes bidonvilles surpeuplés, les projets sont appelés à atteindre une envergure de plus en plus importante, et ce, sur tous les continents du globe.

Au Québec, l'urbanisation est sans doute le phénomène le plus marquant du début du xx<sup>e</sup> siècle. Cette urbanisation est particulièrement marquée autour de la grande région de Montréal, qui abrite environ 3,5 millions de personnes, et rendue possible par une série de vastes projets d'infrastructures pour permettre le développement de l'approvisionnement en eau, en électricité et en gaz, le traitement des eaux usées, la construction d'établissements scolaires et de santé, les réseaux de transport de personnes, de marchandises et d'information, etc. À l'échelle de la province, soulignons notamment la construction de grands barrages dans les années 1970, qui a permis de développer la capacité de production hydroélectrique à partir de la baie James. Plus récemment, le vieillissement rapide de la population,



caractéristique des pays industrialisés, justifie le développement des projets de mégahôpitaux, tandis que le vieillissement des infrastructures et des bâtiments stimule de vastes initiatives de rajeunissement de quartiers entiers. Pour l’avenir, plusieurs prévoient que le développement des ressources du Grand Nord québécois, encore très difficile d’accès, passera par des mégaprojets de construction d’infrastructures en région isolée. Ces projets évoluent en fonction des besoins sociétaux, qui se redéfinissent dans le temps, et présentent notamment des enjeux croissants d’acceptabilité sociale et d’inquiétudes environnementales, qui sont devenus des considérations majeures pour de nombreux grands projets de société.

**FIGURE 1.1.** Évolution du PIB réel et de la population mondiale depuis 1800



Source : Données de l’Organisation des Nations Unies.

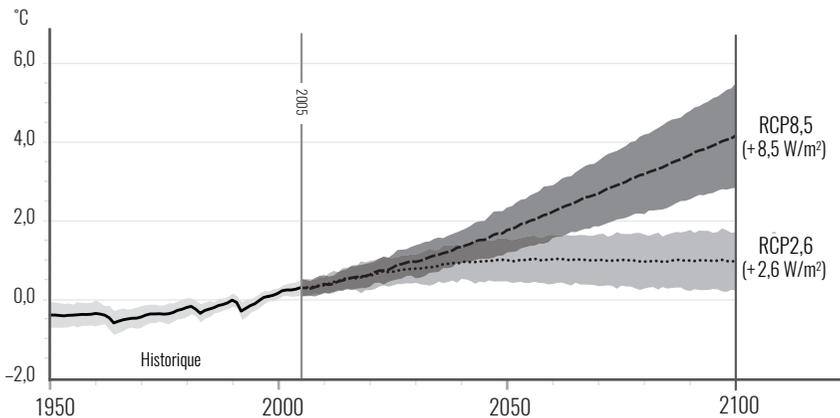
## 2. DE MULTIPLES PRESSIONS SUR L’ENVIRONNEMENT... QUI EN PROVOQUE À SON TOUR

Derrière ces indicateurs de croissance économique et démographique se cachent d’autres transformations importantes, notamment des impacts croissants sur l’environnement. C’est d’ailleurs dans ce contexte que plusieurs pensent que l’humanité est maintenant entrée dans l’anthropocène, c’est-à-dire une nouvelle époque pendant laquelle l’influence de l’homme sur le système terrestre est devenue prédominante. Allant en ce sens, le Groupe d’experts intergouvernemental sur l’évolution du climat (GIEC) documente déjà, depuis deux décennies, un réchauffement du climat, symptôme de changements climatiques plus fondamentaux.



Le réchauffement de la planète, mesuré depuis plusieurs décennies, se confirme et s'amplifie, et le Québec n'est pas épargné. Dans les différentes régions du Québec, plusieurs impacts associés à une dérive des statistiques climatiques et à des événements extrêmes sont observables et génèrent des conséquences importantes pour la société, les écosystèmes et plusieurs domaines d'activité économique, ainsi que pour le cadre bâti. L'érosion des côtes, les modifications du régime de précipitations et les périodes de chaleur accablante dans les zones urbaines ne sont que quelques exemples de ces effets appelés à s'amplifier dans l'avenir.

**FIGURE 1.2.** Évolution de la température moyenne à la surface du globe de 1950 à 2005 et projections selon différents scénarios



Note : À la fin du  $\text{xxi}^{\text{e}}$  siècle, l'augmentation moyenne de la température à la surface du globe se situera entre 1,5 °C et 4 °C selon le scénario d'émissions de GES.

Source : GIEC (2013, p. 19).

Ces changements climatiques sont largement attribuables à l'augmentation des concentrations de gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère, une augmentation principalement associée aux activités humaines et à l'utilisation de sources d'énergie non renouvelables (combustibles fossiles). Bien que des négociations internationales et de nombreuses initiatives de réduction de ces émissions soient mises de l'avant, les modes de développement économique demeurent difficiles à modifier, ce qui explique qu'un réchauffement des températures planétaires inférieur à 2 °C semble de moins en moins probable.

Face à ces constats scientifiques, mais surtout face à des changements aux répercussions de plus en plus perceptibles, plusieurs pays, régions et villes s'attaquent à l'enjeu en développant des plans d'adaptation ou encore en implantant des mesures d'adaptation pratiques à la suite d'événements



météorologiques extrêmes. Par exemple, le gouvernement du Québec a dévoilé en 2012 une stratégie gouvernementale sur l'adaptation aux changements climatiques et a renouvelé son plan d'action sur les changements climatiques pour la période 2013-2020. Un nombre croissant de villes ont élaboré un plan d'adaptation et des plans d'actions connexes afin de réduire significativement l'ampleur des répercussions des changements climatiques sur leur fonctionnement et sur leurs infrastructures et d'accroître ainsi leur niveau de résilience.

La reconnaissance du fait que la société devra apprendre à composer avec une dérive minimale des statistiques climatiques (l'adaptation) se généralise. Dans ce contexte, la résilience des écosystèmes, des infrastructures, des communautés et de plusieurs secteurs économiques intéresse un nombre croissant d'acteurs qui font évoluer la société par la mise en œuvre de projets de plus ou moins grande envergure. Les ouvrages énumérant les différents impacts anticipés sur la société abondent, mais les approches visant à réduire concrètement ces impacts et maximiser les opportunités liées à la dérive climatique sont moins nombreuses. Dans ce contexte, les prochaines pages offrent un survol des grandes étapes où l'adaptation peut être insérée efficacement dans les différentes phases des grands projets économiques, notamment pour les projets d'infrastructures ayant une durée de vie similaire à l'horizon temporel de l'amplification des changements climatiques. Le lecteur intéressé aux impacts sur le Québec est invité à lire la *Synthèse des connaissances sur les changements climatiques au Québec* (Ouranos, 2014).

### 3. LES GRANDS PROJETS DANS UN CONTEXTE DE DÉRIVE CLIMATIQUE

La plupart des activités économiques devraient être touchées, directement ou indirectement, par les changements climatiques. Pour maîtriser ces conséquences, il est essentiel d'intégrer les changements climatiques dans la planification de l'aménagement du territoire, dans l'utilisation des ressources naturelles et dans la réingénierie des infrastructures, à la base des grands projets.

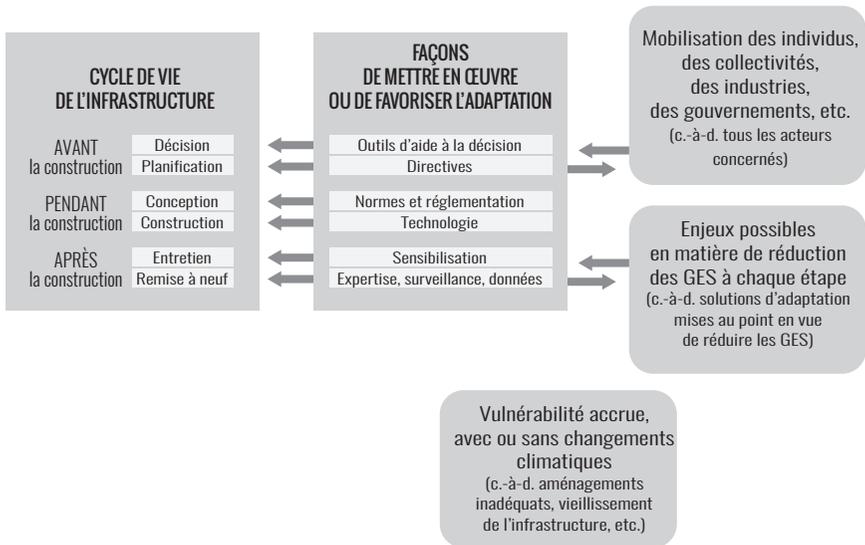
Plusieurs exemples récents montrent à quel point les conditions climatiques peuvent provoquer ou amplifier une défaillance ou une perte d'usage des infrastructures et générer plusieurs conséquences néfastes pour les communautés, tant pour les particuliers que pour les secteurs public et privé. Plusieurs études et analyses suggèrent d'ailleurs que l'état de vieillissement des infrastructures les rend plus vulnérables lors d'événements plus intenses. L'environnement bâti, dont la conception est souvent basée sur les statistiques



climatiques historiques (charges de neige, intensité de précipitations, etc.), sera affecté sur le plan de l'intégrité de la structure, ainsi que sur celui du rythme d'usure des matériaux (plus rapide, car plus souvent exposés). Les conséquences pourront être directes (effet des conditions climatiques sur le bâti) ou découler indirectement des effets sur l'environnement naturel (fréquence accrue des inondations, des glissements de terrain et d'autres risques naturels). Le vieillissement des infrastructures et la nécessité de les renouveler s'avèrent une source de vulnérabilité, mais aussi une opportunité permettant d'intégrer les conditions climatiques futures aux projets de réhabilitation.

Comme l'illustre la figure 1.3, des mesures d'adaptation peuvent être mises en œuvre ou introduites à chacune des étapes du cycle de vie du bâti, que ce soit avant, pendant ou après la construction. Cette figure illustre aussi les différentes approches visant à mettre en œuvre ou à faciliter les mesures d'adaptation pour les étapes du cycle de vie des infrastructures, ainsi que les facteurs qui influent sur le succès de ces approches. En effet, la connaissance limitée des enjeux des changements climatiques chez la majorité des acteurs impliqués dans les projets économiques, et ce, tant au niveau des décideurs, des gestionnaires que des praticiens, représente un défi important, puisque ceux-ci s'inspirent souvent de leur expérience et de leurs façons de faire antérieures, basées sur l'hypothèse de statistiques climatiques stationnaires et stables.

**FIGURE 1.3.** Adaptation dans le cycle de vie des infrastructures



Source: Larrivée et Simonet (2007).



## 4. LA DÉCISION ET LA GESTION : CONSIDÉRER LES DÉFIS CLIMATIQUES DÈS LE DÉBUT

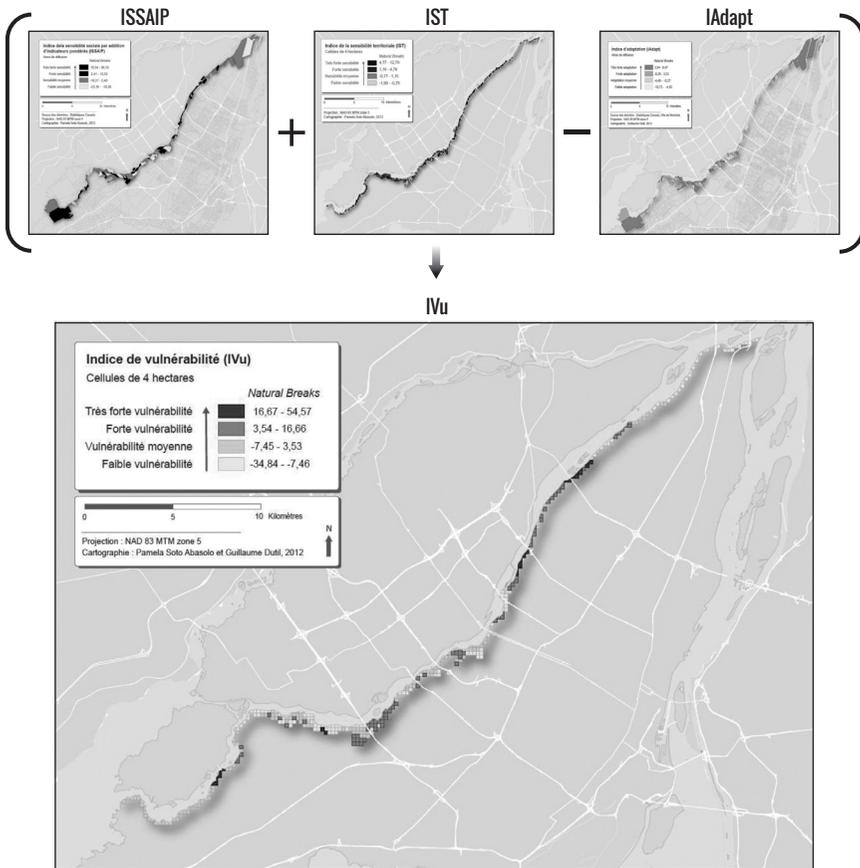
La décision d'aller de l'avant avec un grand projet revient à la société. Par contre, cette décision doit considérer les impacts futurs du projet sur la société et sur l'environnement. Par exemple, le projet contribuera-t-il à l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre à la base des changements climatiques ? Des populations seront-elles en danger ? Etc. La décision doit également considérer les impacts directs et indirects des changements climatiques sur ce grand projet. Plusieurs principes de développement durable non seulement contribueront à diminuer les émissions de gaz à effet de serre, mais aideront aussi à mieux gérer les risques climatiques.

Une fois prise la décision d'aller de l'avant avec le projet, une série de décisions supplémentaires sont à considérer, dont plusieurs seront déterminantes quant à l'ampleur des impacts du projet sur la société et l'environnement, ainsi que sur le projet. Par exemple, la localisation du projet, qui tient compte des zones de contrainte présentes sur le territoire, est probablement l'une des décisions les plus importantes. D'autres décisions seront prises concernant le plan du site lui-même. Selon la topographie, l'espace disponible comparativement à l'espace requis pour le développement, l'orientation des bâtiments ou infrastructures ainsi que l'utilisation et l'organisation des espaces résiduels, les impacts seront plus ou moins accentués. Les principes de développement durable et d'architecture verte peuvent apporter des orientations intéressantes à cette étape.

En ce qui concerne la gestion du projet, diverses approches peuvent être mobilisées. Plusieurs outils d'aide à la décision peuvent être utilisés pour faciliter l'inclusion de mesures d'adaptation adéquates pour le projet. Il existe de nombreux outils et guides pour la réalisation de divers types d'analyses telles les analyses de vulnérabilité des infrastructures et les analyses coûts-avantages des solutions d'adaptation. Dans le cas de grands projets touchant au territoire, les cartes de risques sont des exemples d'outils d'aide à la décision (cartes de zonage d'érosion côtière, cartes de potentiel de construction en fonction des risques de dégradation du pergélisol, carte des zones inondables, etc.) qui sont pertinents. Autre exemple : l'adoption de politiques et de règlements de zonage qui prévoient des zones où la construction est prohibée permet de limiter les risques d'inondation. Il est également possible de prévoir des ouvrages permanents de protection comme des barrages ou des murets. L'analyse des politiques et des programmes publics et leur robustesse face à des agents stressants dont les changements climatiques peuvent aussi aider plus globalement à encadrer le développement de grands projets.



**FIGURE 1.4.** Analyse de la vulnérabilité sociétale et territoriale aux inondations en milieu urbain dans le contexte des changements climatiques



Note: La mise en relation des résultats de l'indice de la sensibilité sociale par l'addition d'indicateurs pondérés (ISSAIP), de l'indice de la sensibilité territoriale (IST) et de l'indice de la capacité d'adaptatin (IAdapt) permet, pour chaque unité géographique, de déterminer la vulnérabilité totale de la zone d'étude grâce à l'indice de vulnérabilité (IVu).

Source: Adaptée de Thomas et al. (2012).

## 5. LA CONCEPTION ET LA CONSTRUCTION : S'ADAPTER EN SAISSANT LES OPPORTUNITÉS

Il est capital de tenir compte des critères climatiques pendant la conception du projet. Par exemple, un projet maintiendra-t-il sa pertinence s'il permet d'offrir des services à une population appelée à décroître compte tenu de

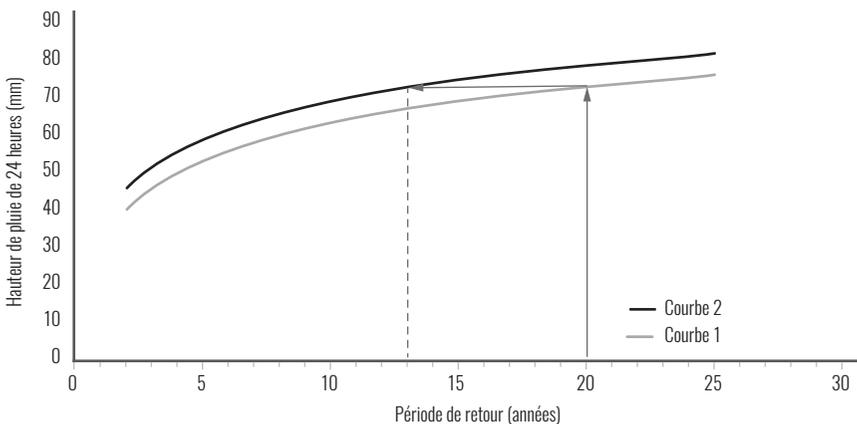


risques croissants d'inondations urbaines, rurales ou côtières? Un vaste projet économique basé sur un secteur touristique à risque dans le contexte des changements climatiques est-il réellement viable à long terme?

Compte tenu de la durée de vie souvent très longue des infrastructures, celles-ci doivent être conçues pour résister à des conditions climatiques en évolution. Par exemple, il est prévu que le régime de précipitations change. En milieu urbain, les augmentations anticipées d'extrêmes de pluie provoqueront des inondations localisées. Par contre, un accroissement de l'évaporation dû à des températures plus élevées ainsi qu'un risque d'allongement des périodes de sécheresse augmentent la probabilité des problèmes d'approvisionnement en eau de qualité dans les lacs, rivières et réservoirs. Depuis la fin des années 1990, plusieurs municipalités du Québec ont déjà vécu des problèmes d'inondations urbaines et d'approvisionnement en eau.

À titre d'exemple, les courbes intensité-durée-fréquence sont des outils actuellement utilisés par les praticiens pour la conception des ouvrages de drainage des eaux de pluie. Elles permettent de concevoir les infrastructures de manière à pouvoir gérer des événements de pluie d'une intensité ou durée donnée et pour une période de récurrence donnée. Des travaux ont permis de projeter ces courbes avec des pluies futures et plusieurs donneurs d'ordres s'en servent maintenant pour tenir compte des conditions climatiques futures (par exemple, le ministère des Transports dans son manuel de conception, la Ville de Québec, la Ville de Laval, etc.).

**FIGURE 1.5.** Exemple de courbes intensité-durée-fréquence (IDF)



Note : La figure montre comment un événement qui devait revenir 1 fois tous les 20 ans en 1980 devrait, à l'horizon 2050, revenir plutôt aux 13 ans. Ainsi, les infrastructures qui ne sont pas conçues pour gérer cette quantité de pluie pourraient subir des débordements beaucoup plus fréquemment.

Source : Maillot et al. (2007, p. 42).



Les codes de construction, les critères de conception d'infrastructures et de nombreux autres documents de référence liés à la construction d'infrastructures regorgent de paramètres climatiques à considérer et doivent être revus dans un contexte de dérive du climat. Par exemple, la hausse des températures provoque la dégradation permanente et une usure prématurée des revêtements du réseau de transport routier. La chaleur, combinée à des rayons UV et à une pollution atmosphérique plus importante, contribuera à une dégradation plus rapide des matériaux de construction. Les matériaux utilisés pourront contribuer à l'amplification des îlots de chaleur dans les quartiers densément peuplés. Les piliers d'un pont pourront être davantage surélevés afin de considérer le rehaussement du niveau de la mer.

L'étape de la construction est aussi fortement influencée par des paramètres liés directement ou indirectement au climat et à ses impacts. Les changements climatiques obligent à considérer plusieurs facteurs (utilisation, sécurité, empreinte écologique), à utiliser parfois des outils spécifiques et à envisager plusieurs options. Les normes, la réglementation et la technologie influenceront également sur la conception et la construction. À l'échelle des quartiers, il est possible de déployer des systèmes de gestion de l'eau et d'exiger que les bâtiments soient équipés de clapets antirefoulement.

Finalement, le choix du design et des matériaux (construction avec des matériaux adéquats et durables) peut aussi réduire ou éliminer les effets potentiels. En effet, les changements climatiques pourront affecter le rendement des matériaux ou leur rythme d'usure au-delà du vieillissement et de la surutilisation. Or une usure prématurée rend les infrastructures moins résilientes face aux événements climatiques extrêmes. Dans ce contexte, une gestion et un entretien rigoureux des infrastructures demeurent le principal facteur de réduction des risques.

## 6. L'ENTRETIEN ET LA RÉHABILITATION : INTÉGRER LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES AU BON MOMENT

L'accélération des changements climatiques justifie davantage la nécessité d'un entretien des infrastructures, ou l'ajustement d'un grand projet pour lesquels les attentes se sont souvent transformées dans le temps. Les systèmes de suivi, les données à jour ainsi que l'expertise et la connaissance de la vulnérabilité des systèmes font partie des solutions d'adaptation. En effet, la méconnaissance de l'état des infrastructures (manque de données ou absence d'une documentation décrivant les diverses interventions) de même que



les pratiques de gestion et d'entretien parfois défailtantes font fréquemment apparaître les maillons faibles spécifiques à l'intérieur de systèmes de plus en plus interconnectés. D'ailleurs, les évaluations de vulnérabilités de systèmes exposés aux changements climatiques, qui vont croissantes, permettent notamment de déterminer la nécessité de revoir l'entretien ou d'ajuster la réhabilitation. En effet, sont apparus depuis dix ans des protocoles d'évaluation<sup>1</sup>, de nombreux guides pour l'élaboration de plans d'adaptation (Ouranos, 2010) et les analyses coûts-bénéfices afin de considérer les ajustements à faire pour compenser l'arrivée des changements climatiques. Comme pour la majorité des pays développés, le cadre bâti du Québec est vieillissant et plusieurs infrastructures jugées essentielles atteignent la fin de leur vie utile ou nécessitent des travaux de réhabilitation considérables. Bien que cette situation, combinée aux changements climatiques, augmente la vulnérabilité, elle représente également l'opportunité de mieux gérer les risques climatiques, notamment en assurant une flexibilité accrue face à un avenir incertain. En fait, il devient important de permettre l'adaptation *a posteriori*, au fur et à mesure que les changements climatiques se précisent.

Malgré les investissements massifs consentis depuis une décennie, les changements climatiques et d'autres facteurs, comme une réglementation plus sévère notamment pour respecter des normes environnementales de plus en plus élevées, commanderont le remplacement ou la mise à niveau de plusieurs infrastructures au cours des quarante prochaines années. D'ailleurs, cette situation génère un nouveau type de grands projets économiques, celui de la réhabilitation de secteurs économiques entiers et du renouvellement de vastes réseaux d'infrastructures ou de quartiers urbains entiers.

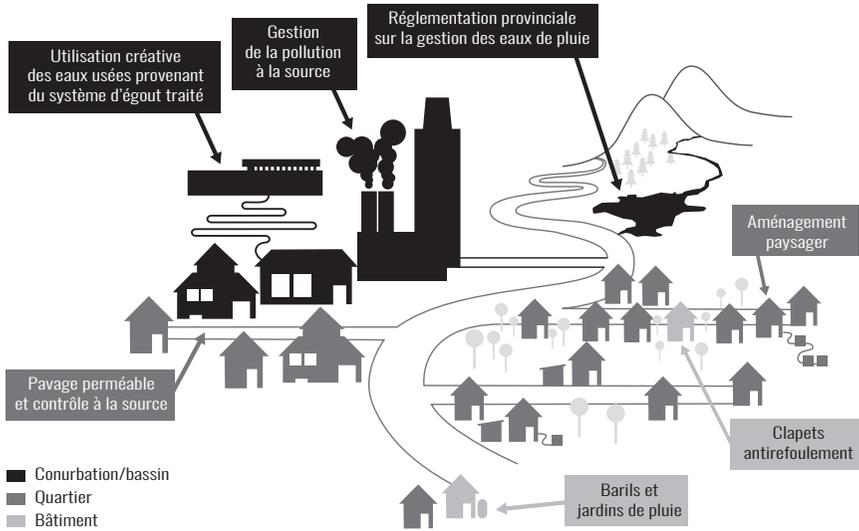
La figure 1.6 donne un aperçu de l'importance d'une vision intégrée face aux désirs de transformer une région vulnérable et d'y introduire une série de considérations liées aux risques des changements climatiques. Cette réhabilitation doit considérer les liens entre les interventions à l'échelle d'un bâtiment, d'une localité ou d'une région afin de tempérer le plus possible des répercussions qui peuvent subséquemment se manifester à différentes échelles.

---

1. Comité sur la vulnérabilité de l'ingénierie des infrastructures publiques, <[http://www.pievc.ca/e/index\\_.cfm](http://www.pievc.ca/e/index_.cfm)>, consulté le 15 février 2015.



**FIGURE 1.6.** Importance d'une vision intégrée à l'échelle d'un quartier



Source: Adaptée de Shaw, Colley et Connell (2007).

## CONCLUSION

Tout comme pour la démographie et l'économie, le climat des dernières décennies n'est qu'en partie représentatif du climat d'il y a 50 ans. Il n'est donc plus possible de se baser uniquement sur le climat passé pour concevoir les projets à venir.

De plus, bien que la considération de l'impact des changements climatiques soit souvent perçue comme un enjeu spécifique au génie, le constat est plutôt que la capacité d'adaptation d'un quartier, d'une ville ou d'une société est surtout fonction du niveau de sensibilisation des décideurs, de la connaissance des praticiens, du capital social, d'une bonne gouvernance des projets et de la capacité à innover.

Il importe aussi de rappeler que les réponses les plus durables à un problème technique ne sont pas nécessairement de nature structurelle ou technique. Elles peuvent par exemple provenir d'approches de planification plus intégrée, de modifications sur le plan juridique, de changements dans les pratiques d'entretien, etc. Elles résultent souvent de changements de comportement et d'une plus grande collaboration entre les parties prenantes.



Devant la complexité, les incertitudes et les risques, la résilience et l'adaptation sont deux considérations à retenir; en revanche, la vision à court terme, la mauvaise gestion des risques et le mépris de données scientifiques disponibles mènent à des projets bancals.

La prise en compte des changements climatiques dans les grands projets permettra aussi d'atteindre de multiples autres objectifs (développement durable, qualité de vie et santé publique, protection des écosystèmes). Naturellement, la nécessité d'ajouter la considération des changements climatiques dans les grands projets économiques s'ajoute à de nombreuses autres priorités de la société. Dans ce contexte, on peut imaginer l'avenir sous trois angles.

Le premier est celui où les grands projets économiques n'intègrent en rien les changements climatiques et qui suppose que le climat historique est représentatif du climat de demain. Ce scénario est considéré comme négatif, voire catastrophique, puisque la science a déjà statué qu'il y aura des changements et des impacts, parfois graduels et subtils, parfois soudains et spectaculaires. Ainsi, des événements comme ceux découlant du passage de l'ouragan Katrina sur la Nouvelle-Orléans en août 2005, inondant 80% de la ville et causant plus de 140 milliards de dollars de dommages, se produiront de plus en plus fréquemment.

Le deuxième est plus optimiste, mais ne génère pas les résultats escomptés puisqu'il se base sur l'accumulation de solutions techniques, mais dans un fonctionnement en silos. Ce scénario tient compte des changements climatiques de manière superficielle, en réagissant plutôt *a posteriori* et sans qu'une planification globale fasse intervenir l'ensemble des acteurs associés à tout grand projet. Ceci générera vraisemblablement des répercussions à gérer ailleurs (déplacement du problème) et fera augmenter les coûts. C'est le scénario probable pour ceux qui entendent gérer à la pièce.

Le troisième, le scénario optimal, tient compte des changements climatiques et en profite pour revoir en profondeur les façons de faire et les développements. Ce scénario entraînera assurément des cobénéfices pour plusieurs secteurs et permettra un développement plus durable. À titre d'exemple, la ville de New York, qui, à la suite des très gros dommages causés par le passage de l'ouragan Sandy, a présenté un solide plan d'adaptation de plusieurs milliards de dollars. La Ville était appuyée dans cette démarche par un comité d'experts composé notamment de scientifiques chevronnés spécialistes du climat, mais aussi en adaptation aux changements climatiques. L'aménagement de digues, de murs anti-inondation et d'un système de dunes pour protéger les côtes, les programmes de prêts et de subventions



pour inciter les propriétaires fonciers à surélever les équipements électriques et les plans de mesures d'urgence ne sont que quelques exemples des mesures proposées.

Les régions nordiques voient leur environnement fondamentalement transformé; les zones côtières subissent les impacts croissants de l'érosion et des inondations; les infrastructures des régions urbaines sont de moins en moins aptes à remplir leurs fonctions; les régions rurales dépendent grandement du climat sur les plans de l'eau, de l'agriculture et du tourisme, tous affectés par les changements climatiques.

Le défi de la planification et de la mise en œuvre de grands projets économiques réside dans le développement d'une meilleure connaissance de la vulnérabilité et des impacts, dans la recherche de processus et d'outils existants ou novateurs ainsi que de solutions d'adaptation efficaces, performantes et adaptables, et dans l'accompagnement des acteurs qui auront à mettre en place de telles solutions.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANDREY, J., P. KERTLAND et F.J. WARREN (2014). « Infrastructure hydraulique et infrastructure de transport », dans F.J. Warren et D.S. Lemmen (dir.), *Vivre avec les changements climatiques au Canada : perspectives des secteurs relatives aux impacts et à l'adaptation*, Ottawa, Gouvernement du Canada, p. 233-252, <<http://www.rncan.gc.ca/environnement/ressources/publications/impacts-adaptation/rapports/evaluations/2014/16310>>, consulté le 15 février 2015.
- GROUPE D'EXPERTS INTERGOUVERNEMENTAL SUR L'ÉVOLUTION DU CLIMAT – GIEC (2013). *Changements climatiques 2013. Les éléments scientifiques. Résumé à l'intention des décideurs*, contribution du Groupe de travail I au Cinquième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (sous la direction de T.F. Stocker, D. Qin, G.-K. Plattner, M. Tignor, S.K. Allen, J. Boschung, A. Nauels, Y. Xia, V. Bex et P.M. Midgley), Cambridge, Cambridge University Press.
- LARRIVÉE, C. et G. SIMONET (2007). « Testing the assumptions: Assessing infrastructure's vulnerability to climate change », *Municipal World*, vol. 117, n° 6, p. 27-28.
- MAILHOT, A., G. RIVARD, S. DUCHESNE et J.-P. VILLENEUVE (2007). *Impacts et adaptation liés aux changements climatiques (CC) en matière de drainage urbain au Québec*, rapport R-874, Québec, Institut national de la recherche scientifique – Eau, terre et environnement, <<http://espace.inrs.ca/2400/1/R000874.pdf>>, consulté le 15 février 2015.
- OURANOS (2010). *Élaborer un plan d'adaptation aux changements climatiques. Guide destiné au milieu municipal québécois*, Montréal, Ouranos, <[http://www.ouranos.ca/media/publication/111\\_PlanadaptationCC-Guidemunicipalites-Ouranos.pdf](http://www.ouranos.ca/media/publication/111_PlanadaptationCC-Guidemunicipalites-Ouranos.pdf)>, consulté le 15 février 2015.



- OURANOS (2014). *Vers l'adaptation. Synthèse des connaissances sur les changements climatiques au Québec*, <<http://www.ouranos.ca/fr/synthese2014>>, consulté le 15 février 2015.
- SHAW, R., M. COLLEY et R. CONNELL (2007). *Climate Change Adaptation by Design : A Guide for Sustainable Communities*, Londres, Town and Country Planning Association, <[http://www.tcpa.org.uk/data/files/bd\\_cca.pdf](http://www.tcpa.org.uk/data/files/bd_cca.pdf)>, consulté le 15 février 2015.
- THOMAS, I., N. BLEAU, P. SOTO ABASOLO, G. DESJARDINS-DUTIL, M. FUAMBA et S. KADI (2012). *Analyser la vulnérabilité sociétale et territoriale aux inondations en milieu urbain dans le contexte des changements climatiques, en prenant comme cas d'étude la ville de Montréal*, rapport final pour Ouranos, <[http://www.ouranos.ca/media/publication/184\\_RapportThomasBleau2012.pdf](http://www.ouranos.ca/media/publication/184_RapportThomasBleau2012.pdf)>, consulté le 15 février 2015.



CHAPITRE

2



# LA **GOUVERNANCE** DES **GRANDS PROJETS** **TOURISTIQUES** ET LEUR **ÉVOLUTION**

Amorce et produit du changement

**VALIA FILLOZ**



La réflexion qui suit porte sur la question de la gouvernance et des éléments de régulation qui se déploient aujourd'hui dans les territoires touristiques, notamment au travers des grands projets de stations<sup>1</sup> et de villes<sup>2</sup> touristiques. Ces destinations ont historiquement été associées à une économie de rente. C'est un modèle économique fondé sur le service. Par l'entremise de l'Association nationale des élus des territoires touristiques (ANETT), certaines stations touristiques classées et communes touristiques se revendiquent ainsi :

Le développement du tourisme entraîne une responsabilité très lourde des collectivités. Ces dernières réalisent ou stimulent l'équipement, favorisent l'animation, organisent l'accueil et la promotion avec les agents économiques professionnels, mais surtout, elles sont le fédérateur des initiatives et le véritable point d'appui de l'économie partenariale... Les communes touristiques estiment dans ces conditions, qu'il y a nécessité aujourd'hui de reconnaître publiquement leur identité<sup>3</sup>.

Les caractéristiques naturelles et culturelles de ces stations (balnéaires, de sports d'hiver, d'alpinisme, hydrominérales, thermales et climatiques) ont constitué un avantage particulier, une source de revenus pour les économies locales, entraînant par là même des comportements et des modes de fonctionnement et de changement spécifiques.

Le tourisme est un symptôme de société, le touriste son expression sensible. À l'heure de la mondialisation, de l'internationalisation et du cosmopolitisme, en lui se récapitulent les rapports mutants à l'existence : à l'ailleurs et au chez-soi ; à l'autre et au monde ; aux siens et aussi à soi – avec leurs conséquences<sup>4</sup>...

1. Une station touristique est un lieu touristique qui se caractérise par la prédominance de l'activité touristique et récréative créatrice du lieu (création *ex nihilo*), une capacité d'hébergement, une population non permanente conséquente et la présence d'une population permanente. La station est un concept d'enclave de l'entre-soi constitué par et pour les vacanciers et touristes ; sous cette formule, nous incluons toutes les formes de type club de vacances, parc d'attractions et de loisirs, comptoir touristique, etc.
2. L'équipe de recherche Mobilités, itinéraires, tourisme (dite équipe MIT) distingue la station de la ville touristique, cette dernière étant définie comme une agglomération urbaine qui accueille un ou plusieurs sites touristiques, mais qui repose sur d'autres fonctions ou activités urbaines.
3. ANETT, « La commune touristique », <<http://communes-touristiques.net/definitions/commune-touristique/>>, consulté le 15 février 2015. « Le classement a pour objectifs de faciliter la fréquentation de la station, de permettre son développement par des travaux d'équipement et d'entretien relatifs, notamment, à la conservation des monuments et des sites et à l'assainissement, et d'embellir ou améliorer les conditions d'accès, de séjour ou de circulation » (ANETT, « La station classée », <<http://www.communes-touristiques.net/definitions/station-classee/>>, consulté le 15 février 2015).
4. Jean Didier Urbain, « Le tourisme », *Université de tous les savoirs*, Canal U, <[https://www.canal-u.tv/video/universite\\_de\\_tous\\_les\\_savoirs/le\\_touriste\\_jean\\_didier\\_urbain.1466](https://www.canal-u.tv/video/universite_de_tous_les_savoirs/le_touriste_jean_didier_urbain.1466)>, consulté le 23 février 2015.



Ici se pose la question des capacités de régulation des grands projets de stations et villes touristiques. Cette notion renvoie à l'articulation entre différentes échelles allant du local à l'international, au statut des acteurs privés comme publics, aux conceptions sous-jacentes en termes de développement. Autant de sujets qui font aujourd'hui débat.

S'inscrivant dans ce contexte, l'étude présentée ci-dessous a pour objectif de discerner et de qualifier l'exemple privilégié des grands projets de destination, les principales variables de la gouvernance, leur degré d'articulation ainsi que leurs conséquences en termes de changement. Quatre sections composent ce chapitre. Dans une première section, nous traitons de l'émergence de la gouvernance dans ces grands projets, comme marqueur de l'évolution de l'action publique, à différents échelons décisionnels. Son application au champ du tourisme nous conduira à en préciser, dans une deuxième section, ses caractéristiques et sa pertinence, en particulier en ce qui concerne l'élaboration des grands projets de destination, négociée entre les diverses logiques. La troisième section met en lumière les caractéristiques de la gouvernance de ces grands projets touristiques et des changements qui les accompagnent. Les grands projets de destination se déclinent selon différentes clés où le marketing est traditionnellement mobilisé pour construire et promouvoir une image et une identité pour les destinations. Dans une dernière section, nous examinons les enjeux liés à la planification spatiale, domaine encore peu exploré, et à l'aménagement des espaces publics dans une optique de valorisation paysagère, architecturale et urbaine. La restructuration, la modernisation, le renouvellement de l'image des grands projets de destination par la composition urbaine et leur mise en valeur architecturale sont devenus une des conditions de leur attractivité (Filloz et Pigeassou, 2000) et ne sauraient échapper, en conséquence, à un profond réexamen sur la question du changement.

## 1. LA GOUVERNANCE<sup>5</sup>, MARQUE DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTION PUBLIQUE

### 1.1. La modification<sup>6</sup> de la place de l'État

La gouvernance fait intervenir un ensemble complexe d'acteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement ; elle traduit une interdépendance entre les pouvoirs

---

5. Ce terme, qui vient de l'anglais, désigne une manière d'aborder la question du gouvernement qui ne donne pas la priorité à l'art de gouverner et aux techniques de conduite de l'action, mais aux relations entre les dirigeants et les dirigés, notamment la société civile et l'État.

6. Les réformes des États désignent des actions de type législatif ou réglementaire qui entraînent des modifications substantielles de l'organisation, du périmètre d'action, ou des méthodes de fonctionnement de ces administrations.



et les institutions associées à l'action collective. Elle fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et part du principe qu'il est possible d'agir sans se remettre au pouvoir de l'État (Stoker, 1998, p. 25).

Les mutations de l'action publique au niveau international comme européen sont une réalité ; les évolutions vont de pair avec l'affirmation de la notion de gouvernance<sup>7</sup>. Dans la plupart des pays européens, l'émergence de cette notion s'inscrit dans un contexte sociétal national spécifique, marqué par la fragmentation et le retrait de l'État, centralisateur et centralisé en France, ainsi que l'accroissement du secteur privé. Les villes européennes<sup>8</sup>, dont Berlin, Prague, Maastricht, Barcelone, Vienne, Rome, Bruges, Venise, Séville, Cracovie sont les villes préférées des touristes, ou Paris, Londres, Madrid, Prague, Amsterdam, Edimbourg sont les plus fréquentées par les touristes. Elles sont perçues comme des « acteurs politiques, sociaux et économiques, une émergence favorisée par la remise en cause des États, du fait de la mondialisation de l'économie » (Marcelpoil, Bensahel et Vlès, 2007) et, pour ce qui concerne le vieux continent, de l'intégration européenne. « À l'échelle d'un territoire, la gouvernance apparaît comme la mise en réseau des différents acteurs institutionnels, politiques, économiques et sociaux dans la perspective d'un projet de développement durable » (Carles, 2007, p. 94). La mise en réseau des acteurs du développement local s'appréhende comme un partage des connaissances et des expertises de chaque partenaire qui laisse cependant à chacun d'eux une part importante d'autonomie dans ses choix stratégiques. La mobilisation de la gouvernance<sup>9</sup>, en lieu et place du gouvernement, a pu donner lieu à débats, notamment sur le caractère interchangeable ou non des deux termes ou l'influence de la gouvernabilité des États et de leurs échecs sur le succès de la gouvernance.

Au moment où plusieurs grands projets sont contestés par les populations, les associations ou les partis politiques et nommés « grands projets inutiles<sup>10</sup> » (GPI), la première pierre du chantier des Villages Nature<sup>11</sup> lancé par

7. On évoque ici un mouvement de « décentrement » de la réflexion, de la prise de décision, et de l'évaluation, avec une multiplication des lieux et acteurs impliqués dans la décision ou la construction d'un projet.
8. Planet, « Classement : les 10 villes préférées des touristes en Europe », <<http://www.planet.fr/monde-classement-les-10-villes-preferees-des-touristes-en-europe.541296.1608.html>>, consulté le 15 février 2015.
9. On désigne la mise en place de nouveaux modes de pilotage ou de régulation plus souples et éthiques, fondés sur un partenariat ouvert et éclairé entre différents acteurs et parties prenantes, à l'échelle tant locale que mondiale.
10. Voir *Le petit livre noir des grands projets inutiles* (Camille, 2015).
11. Ce village doit ouvrir en juillet 2016, à côté de Disneyland Paris, au sud-est de la capitale. Le chantier, installé entre deux forêts domaniales, crée un lieu de loisirs conçu en forme de cité végétale avec hébergements en cottage et appartement, parc aquatique, lagon extérieur, jardins suspendus, immeubles à architecture végétale, ferme biologique, forêt sportive, commerces... À terme, le site pourrait couvrir 500 hectares. Le grand projet a été en gestation pendant dix ans et a fait l'objet de sept enquêtes publiques.



Eurodisney et Pierre & Vacances/Center Parcs soutient le concept de destination *écotouristique*. Ce projet, actuellement le plus grand projet en Europe, est classé Opération d'intérêt national (OIN).

Le discours officiel de l'État français désigne ce grand projet touristique comme

un exemple de ce qui doit être fait pour concilier l'économie et l'écologie, le développement de nouvelles activités et la protection de la nature [...] cette offre de loisirs plus en retrait, plus proche de la nature, correspond bien aux aspirations de notre époque [...] Premier grand débat national pour un projet touristique, exemplaire<sup>12</sup>.

Le Village Nature, dont le slogan est « un monde unique va bientôt sortir de terre », explique qu'il s'agit là d'« écrire une nouvelle page en matière de tourisme, qui prenne en compte les grands défis environnementaux du XXI<sup>e</sup> [...] on est dans la modernité. Ce n'est pas la campagne ou un bout de safari<sup>13</sup> ». Le président du Conseil régional d'Île-de-France nous dit : « [C]e projet est un peu du trois en un : bon pour l'emploi, bon pour l'environnement et bon pour l'égalité des territoires<sup>14</sup>. » Les opposants affirment : « Faire de la géothermie pour chauffer un lac, c'est stupide<sup>15</sup>. »

L'approche discursive est plus portée sur un versant idéologique que scientifique. Ces grands projets sont le lieu du rapport de force<sup>16</sup>. En termes de représentations s'y joue le mécanisme de dissonance cognitive<sup>17</sup> et se produit la rationalité limitée<sup>18</sup>. Le système, en tant que groupe social d'acteurs, cherche à se pérenniser en l'état<sup>19</sup>. Le changement n'est donc pas une fin en soi, c'est un déséquilibre qui pousse acteurs et système d'un état à un autre. Il devient évident que pour consentir à l'effort qui signe l'avant- et l'après-changement, une démarche d'appréciation des résultats de ces grands

12. Manuel Valls, premier ministre français, cité dans Agence France Presse, « Valls lance le grand chantier "éco-touristique" des Villages Nature », *L'Obs*, 11 décembre 2014, <<http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/20141211.AFP3123/valls-lance-le-grand-chantier-eco-touristique-des-villages-nature.html>>, consulté le 15 février 2015.

13. Dominique Cocquet, directeur général du Village Nature, cité dans *ibid*.

14. Jean-Paul Huchon, président du Conseil régional, cité dans *ibid*.

15. Mounir Satouri, président des élus écologistes Europe Ecologie Les Verts (EELV), cité dans *ibid*.

16. Sur ces grands projets de destination, on constate des difficultés de prise d'initiatives, des résistances actives et passives aux propositions des autres acteurs, un refus de modifier ses pensées et représentations, une grande inertie, des blocages ou des sabotages.

17. La dissonance cognitive : le fait de devoir accepter une chose et son contraire, de faire siennes des idées qui s'opposent, d'adopter une attitude ou un comportement contraire à ses valeurs et principes...

18. La rationalité limitée : système de filtrage sélectif et inconscient du monde qui nous entoure pour conforter et affirmer un système de pensée préétabli.

19. La pression à la conformité sociale pousse à rejoindre l'opinion de la majorité, faite principalement par les médias, vers les normes dominantes.



projets est nécessaire. En l'absence d'évaluation, les acteurs et le système fonctionnent dans un monde plus ou moins imaginaire, situation qui contribue pour les grands projets de stations et de villes touristiques à une perte de sens.

Les grands projets de destination nous apprennent que la communication du changement<sup>20</sup> est nécessaire pour anticiper des actions, les planifier et les répartir entre les acteurs du projet, le but étant de maîtriser les messages et signaux envoyés par la destination qui participent à la construction d'une représentation du changement chez les acteurs et les populations cibles. Il apparaît indispensable de définir un positionnement d'image que tous les acteurs auront du grand projet et à laquelle ils se référeront pour analyser les messages de celui-ci. Pour appréhender le grand projet, les acteurs ont besoin d'un débat, puis d'une formule qui résume sa complexité et qui fait sens pour eux. S'ils n'ont pas à leur disposition ces éléments qu'ils jugent légitimes et crédibles, ils vont privilégier des points résistant au changement. On peut appliquer la méthode de la pensée latérale (De Bono, 1994) afin de déterminer les idées à mettre en avant<sup>21</sup>, le projet apporté apparaissant *a posteriori* incontestablement logique.

## 1.2. L'affirmation d'une diversité d'acteurs

Le moindre poids des États et l'implication grandissante des acteurs, qu'ils soient économiques ou issus de la société civile, sont des changements profonds. Nos sociétés se distinguent en effet de plus en plus par l'existence de réseaux, de groupes d'acteurs ayant chacun leurs propres logiques et intérêts, et dont l'autonomie, certes relative, les conduit souvent à résister aux injonctions du gouvernement central.

S'agissant des entreprises, la constitution de réseaux de rapprochement d'intérêts met en avant l'acceptation stricte de la gouvernance, définie comme une forme d'organisation interentreprises que caractérisent les relations de pouvoir, au-delà du marché. Ces organisations renouvellent le regard sur le partage marchand/non marchand, notamment par la concurrence/coopération

- 
20. Seuls 10 % des individus sont favorables ou fortement favorables au changement, soit qu'ils y voient un intérêt immédiat, soit qu'ils approuvent tout simplement la démarche. De même, les véritables « opposants » ne représentent eux aussi que 10 %. Tout l'enjeu d'une démarche de conduite de changement vouée au succès réside dans la faculté de faire pencher une part importante des 80 % d'individus « passifs » du côté favorable.
  21. Cet ensemble consiste à approcher une question sous plusieurs angles au lieu de se concentrer sur une approche unique. La base de la pensée latérale consiste à réaliser des « sauts discontinus » (par association d'idées), éventuellement dans le domaine de l'impossible, souvent illogiques, mais toujours dans une optique de changement.



ou la collaboration/partenariat entre entreprises. Ces caractéristiques sont résumées dans la typologie des modalités de gouvernance, allant d'une forme de gouvernance privée jusqu'à une condition de gouvernance publique.

La gouvernance se doit donc d'intégrer la dilution des frontières entre secteur privé et secteur public. En particulier, la sphère privée ne se restreint pas aux seuls acteurs économiques ; elle associe également l'idée de démocratie participative, de prise en compte des apports citoyens.

L'acteur est celui dont le comportement contribue à structurer un champ (Bourdieu, 1992), à construire des régulations. On cherche à expliquer la construction des règles (le construit social) à partir du jeu des acteurs empiriques, calculateurs et intéressés. Ces acteurs « sont autonomes et rentrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux » (Bernoux, 1983, p. 137, expliquant la perspective de Crozier et Friedberg, 1977). Cette vision prend comme postulats la liberté, la rationalité et l'opportunisme de l'acteur. L'acteur vit la situation du changement comme un problème ou une opportunité auquel il apporte, par son comportement, ce qui lui semble être la meilleure solution. La stratégie de l'acteur apparaît alors comme une réponse adaptée, de son point de vue, à la situation pour différentes raisons : éviter d'être trop dépendant du bon vouloir d'autres acteurs, résoudre des problèmes concrets du quotidien, mieux atteindre ses objectifs, nouer des relations de coopération, etc.

### 1.3. Le leadership politique et la négociation d'objectifs communs

Dans ce contexte, la gouvernance peut être définie comme l'ensemble des arrangements formels et informels entre intérêts privés et publics, à partir desquels sont prises et mises en œuvre les décisions. La multiplicité des acteurs, de leurs statuts comme de leurs logiques, interroge le sens de la conduite de groupe. Qui influence ? Qui fédère ? Le pouvoir est morcelé et soulève des interrogations quant à la nature et la forme prise par le pilotage dans la gouvernance et les fondements de cette légitimité. Est-elle individuelle, associée à un acteur, ou bien parvient-on à construire une légitimité collective ?

La gouvernance souligne de fait le flou dans les situations et donne un cadre d'existence et de légitimation à cette division, voire à ce que certains nomment un « bricolage » de l'action publique. Ce faisant, la présence d'acteurs divers, visant des objectifs propres, impose la définition et la négociation d'une vision partagée, d'objectifs communs. En effet, l'attente est de cerner comment une action publique peut émerger des relations complexes entre cette diversité d'acteurs et de structures privées comme publiques.



## 2. LA SPÉCIFICITÉ DE LA GOUVERNANCE TOURISTIQUE

Cette notion de gouvernance trouve une application particulièrement aiguë dans le champ du tourisme et remet en question la spécificité de la production et de la chaîne touristique, entendue comme un service. L'approche par les caractéristiques du service touristique nous donne de nouveaux éléments de gouvernance des destinations. En effet, le service repose sur une relation entre l'opérateur et le touriste. Le produit du service est une prestation qui se définit par un processus. Ceci implique à la fois une continuité et une dynamique (il n'y a pas de coupure entre le temps et l'espace de production et le temps de consommation du service). Le touriste participe de la production du service et de la construction du résultat ; il existe de ce fait deux résultantes : le service immédiat, qui est l'ensemble des moyens offerts par l'opérateur pour réaliser le service, et le service médiat, qui est le véritable effet indirect du service. Celui-ci appartient à l'utilisateur du service (Gadrey, 1992). Cette double performance introduit une forte notion d'incertitude sur l'évaluation qualitative de la prestation. La conséquence en est que le prestataire ne s'engage que sur les moyens mis en œuvre pour le service touristique et que le succès final appartient au touriste.

### 2.1. La relation au lieu

La relation au lieu, en référence au non-lieu (Augé, 1992), espace interchangeable où l'être humain reste anonyme, est d'autant plus importante que ce service n'est pas transportable. Le touriste doit se déplacer dans le lieu concerné, lieu où des populations vivent. Le lien au local est obligatoire et immédiat. Le tourisme, en tant qu'ensemble de services, a donc besoin d'un ancrage fort dans le local et ses identités culturelles. La participation des acteurs locaux est un critère déterminant et renvoie à la territorialisation des ressources (Colletis et Pecqueur, 2004). C'est donc une relation entre le touriste et l'ensemble des acteurs du territoire qui est en jeu dans le système touristique de la destination. Or, dans la plupart des cas, les grands projets sont confus et programmés à une échelle distincte de celle qui accueille le touriste, celle du « bassin de destination ». L'absence de prise en compte de la relation au lieu dans la maîtrise d'ouvrage produit une grande confusion : le « millefeuille administratif » est une des causes principales de l'échec de la prise en compte de la relation au lieu.



## 2.2. Le rôle de l'information<sup>22</sup>

La relation entre l'opérateur et le touriste dans la production du service introduit une véritable difficulté, puisque l'évaluation du touriste est largement subjective et répond, en partie, à des attentes inconscientes ou inexprimées.

Une des façons de lever l'incertitude de l'estimation est de donner au touriste le moyen de construire son appréciation par la diffusion de l'information qualitative et l'élaboration de standards. Cette information touristique à l'intention des autres prestataires et du client donne un certain contrôle aux protagonistes en plus de fournir des éléments d'évaluation, de favoriser une utilisation optimale des ressources du territoire et de positionner celui-ci en termes d'attractivité<sup>23</sup>.

L'échange d'information est au cœur de l'intelligence territoriale pour permettre la prise en compte systémique de la destination par la mise en réseau de ses acteurs pour son développement durable et l'amélioration de son attractivité. En pratique, cela se traduit par des collectes de données complètes sur l'environnement, par la confrontation des points de vue des acteurs locaux, par la création de regroupements d'entreprises et par la définition d'une communication adaptée. Elle consiste aussi en une meilleure compréhension du phénomène touristique et de ses enjeux, atouts et problèmes, qu'ils soient sociaux, écologiques ou économiques. La production d'information sur les ressources d'un territoire participe ainsi à sa régulation. L'intelligence économique territoriale est révélatrice de la nécessité de s'appuyer à la fois sur la connaissance des activités, mais également sur la connaissance des compétences et des réseaux pour développer l'attractivité des territoires. C'est

un processus informationnel et anthropologique régulier et continu initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet (Bertacchini, Girardot et Grammacia, 2006).

Elle peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente. Dans ce dispositif, « le territoire est perçu comme un système organisé d'échanges d'informations reposant sur la formation de liens sociaux » (Bouchet, 2006).

---

22. On parle également d'économie informationnelle.

23. On connaît la primauté de la valeur symbolique des images et messages permettant de commercialiser un territoire, mais aussi de donner du sens et de la valeur pour les habitants de ce territoire.



### 2.3. L'intérêt du capital humain et du capital social

La nature « non productive du capital prédateur » (Veblen, 1899) des réseaux de production existe depuis les origines de la propriété, et c'est avec la naissance du capitalisme d'affaires, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, qu'elle connaît sa pleine maturité. La « classe de loisir » est une institution, au sens d'un faisceau donné d'habitudes de pensée, inscrites dans le temps et dans l'espace, commune à un ensemble d'individus et qui contraignent les comportements jusqu'à façonner les notions même de rationalité qui servent de référence à chaque époque de l'histoire de nos sociétés à capital (susceptibles de créer des richesses et des valeurs). Les premiers grands projets de stations ont été conçus pour ces touristes jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle. Au XX<sup>e</sup> siècle se développent de grands projets de stations qui visent la massification du tourisme. La qualité des prestations touristiques souligne la question de la confiance, qui se révèle importante dans la production du service. Elle s'appuie sur des croyances collectives, des pratiques sociales et des règles institutionnelles ; elle est tacite, construite ou organisationnelle (Reynaud, 1998). La complexité d'une destination et des contraintes touristiques (grande mobilité des touristes, multitude des acteurs avec des stratégies diverses vis-à-vis du territoire touristique, compétition internationale accrue, contraintes du développement durable, etc.) nécessite une construction organisationnelle de la confiance et une attention accrue aux pratiques sociales et règles institutionnelles. Elle est à la fois constructrice et utilisatrice de ressources territorialisées, dont le capital humain et social<sup>24</sup> représente des éléments prépondérants de la chaîne de valeur. L'évolution du modèle<sup>25</sup> de la consommation touristique (Cuvelier, 1994) renforce les interrogations en matière d'encadrement (qualité des ressources humaines) et d'événements ou activités proposés<sup>26</sup>.

- 
24. La notion de capital social a été théorisée principalement par des sociologues américains et européens ; elle valorise les réseaux comme acteur important de la réussite des projets collectifs (Granovetter, 1974 ; Bourdieu, 1980 ; Burt, 2000 ; Coleman, 1990 ; Putnam, 2000). C'est un concept polysémique qui fait l'objet de nombreux débats, notamment par les économistes, mais il est aujourd'hui largement diffusé.
  25. Une nouvelle phase du capitalisme succède à l'ancienne ; doit-elle être considérée comme un nouveau mode de régulation ou simplement comme la décomposition de la phase précédente ?
  26. Pascal Cuvelier parle des 4 E (environnement, équipement, événement et encadrement) qui caractérisent le modèle post-fordiste au regard des caractéristiques du modèle du tourisme de masse : les 4 S (*sand, sun, sea and sex*).



## 3. LA GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS DE DESTINATION

Comme pour tout grand projet, le changement qui l'accompagne répond à des impératifs. Il convient de partir d'un diagnostic, d'un audit préalable, puis de définir des actions dont on évalue l'efficacité, tout en pilotant la démarche de manière continue.

### 3.1. Un ensemble de services

Les destinations (littorales, de montagne, de campagne ou urbaines) constituent l'objet de la réflexion en termes de gouvernance. Elles représentent un ensemble de services. Leur production relève d'un processus particulier, impliquant le touriste, responsable pour partie de la prestation finale et donc de la satisfaction qu'il en retire. La destination est considérée comme un pôle de services, une combinaison de plusieurs types de services<sup>27</sup>. Ceci signifie que ce qui importe n'est plus tant l'intensité capitalistique nécessaire à la mise en place des grands projets de tourisme (même si elle demeure) que les caractéristiques liées au fonctionnement des services qui sont porteuses d'innovation.

### 3.2. Le reflet de configurations privé-public

Sur le plan historique, les stations ont toujours été le fruit de relations entre des acteurs privés et publics. En effet, les premières initiatives, portées par des entrepreneurs extérieurs ou des gens du pays, voire des élus, ont été relayées par la force publique, notamment sous la forme de financements. De même, la mise en œuvre de ces grands projets a bénéficié de l'implication parfois centrale de la population locale et de quelques acteurs entrepreneurs. Les relations privé-public ont de fait porté un parc de destinations mondialement reconnues. La commune ou les communes supports de destinations occupent une place centrale dans le pilotage de l'activité touristique et sa pérennité. Différentes configurations existent, allant de la délégation complète à l'acteur privé jusqu'à la maîtrise publique, en passant par des situations intermédiaires.

---

27. Le système touristique est un phénomène complexe, qui met en relation de multiples partenaires. Le système fonctionnel réduit de Gunn, Gupta et McIntosh repris par Cuvelier (1994) comporte sept composantes de base : les touristes, c'est-à-dire la demande ; les attractions ; les services touristiques (logement, repas, agences de voyage, animation) ; les infrastructures de base ; les transports des passagers ; le sous-système d'information ; le sous-système de promotion et commercialisation.



### 3.3. La nécessité d'un pilotage partagé

Le mode de production particulier des services touristiques contribue à fragiliser les partenaires et leur impose des stratégies communes fortes afin de faire face aux désirs changeants des touristes. Le pilotage est donc crucial ; il s'appuie sur le sens donné au territoire et le confirme. Il permet également de dépasser les logiques individuelles. Le partage d'un diagnostic de la destination, de ses atouts comme de ses dysfonctionnements est essentiel. Ceci implique de dépasser la seule relation entre commune et opérateur privé, pour intégrer l'ensemble des autres prestataires et acteurs, souvent indépendants, qui constituent l'offre. En ce sens, la destination est un système économique, caractérisé par un tissu d'entreprises comptant une forte proportion de travailleurs indépendants (guides, hébergeurs, restaurateurs, animateurs, etc.). Ils sont interdépendants et liés à une dynamique d'ensemble (rapports de concurrence et de coopération, permettant d'élaborer des stratégies d'adaptation plus ou moins collectives).

Le diagnostic repose sur la performance économique, mesurée au moyen de critères quantifiés telle la fréquentation touristique. Cependant, il se doit d'intégrer des paramètres sociaux, culturels et humains. Sous l'effet de la montée des revendications participatives portant sur des thèmes très variés, la sphère civile se structure, porte des attentes et de réelles implications dans les choix de développement. Ces aspirations concernent autant l'environnement, le maintien d'un patrimoine culturel et architectural que l'amélioration des conditions de vie des saisonniers et, plus globalement, de la population permanente. La participation des acteurs au fonctionnement de la destination stimule la diversité des points de vue, oscillant entre développement économique et intérêt général. Cette variété renvoie à la nécessité de construire une stratégie partagée, commune et pilotée légitimement.

### 3.4. L'influence du contexte territorial

L'émergence d'un diagnostic touristique et de l'élaboration d'un grand projet de destination repose avant tout sur les caractéristiques du territoire et de ses forces vives. Les politiques publiques mettent en œuvre des mesures d'accompagnement aujourd'hui largement diversifiées, dans un contexte de décentralisation et en fonction du poids économique représenté par le parc de destinations. Au-delà de la volonté quasi unanime d'asseoir et de renforcer la situation économique des destinations, les politiques publiques développent des thématiques diverses. Elles tentent de modifier leur action et, *in fine*,



leur légitimité, en cherchant à dépasser le soutien aux équipements au profit d'une stratégie à plus long terme de diagnostic de la viabilité économique et de diversification de l'économie touristique.

Dans le même esprit, les collectivités tentent de prendre en compte les mutations en cours pour les destinations, avec des démarches très diversifiées. L'enjeu est d'améliorer la performance économique des destinations, en se fondant sur le modèle de l'entreprise station. En définitive, les destinations sont insérées dans une variété de positions régionales, départementales et locales, contribuant à définir des tonalités territoriales évolutives.

### 3.5. Vers l'évaluation de la gouvernance des destinations

La gouvernance du produit touristique prescrit une évaluation du processus entre les différents prestataires et entre les prestataires et le client. L'immatérialité du service touristique impose une construction d'indicateurs de l'évaluation et leur négociation avec les différents partenaires. Une partie de la contractualisation avec le touriste repose sur les normes internationales et sur les certifications des démarches qualité. Entre les prestataires du service touristique, elle est à construire autour des gammes de produits. Le changement de service est souvent une innovation de processus (contrairement à l'industrie, où l'innovation technologique domine). Les innovations sont relationnelles, commerciales et organisationnelles (Djellal et Gallouj, 2002). Cela permet de créer des apprentissages et des savoir-faire qui peuvent être transférés dans d'autres secteurs, en commençant par les secteurs connexes au tourisme. La constitution des réseaux montre également que le tourisme crée de la valeur lorsqu'il est mis en relation avec d'autres services ou qu'il utilise les activités d'autres services (transports, communication, information, technologies de l'information et des communications) qui ne sont pas dédiés uniquement au secteur touristique. Le service se consommant en même temps qu'il se produit, le management du processus productif du service garantit un meilleur résultat. L'approche par les services permet de minimiser la seule approche économique et impose la prise en compte d'autres variables. Les aspects urbanistiques et architecturaux prennent alors tout leur sens et donnent du sens et de la valeur à ces activités.

La gouvernance qui intervenait traditionnellement dans un système productiviste à très court terme est appelée à insérer son intervention sur le long terme. La notion de tourisme durable fait donc son apparition. Souvent instrumentalisée de façon très diverse par des acteurs, la notion durable représente la prise en compte des enjeux sociaux et de l'emploi local, l'implication des populations en amont des projets, le respect de la biodiversité



dans la conduite des opérations d'aménagement touristique, etc. Les destinations ont du mal à tenir compte de ces critères, car elles ont été construites à partir d'un modèle d'aménagement daté (Guérin, 1984) qui produit des dysfonctionnements économiques et urbains : comment adapter continuellement le cadre construit aux attentes mouvantes des touristes ?

## 4. LES GRANDS PROJETS, NOUVEL ENJEU DE GOUVERNANCE DES DESTINATIONS POUR L'AVENIR ?

Le changement découle d'une nouvelle lecture de la réalité. Il n'y a pas de réalité objective, mais uniquement des représentations de la réalité. Il existe deux niveaux de réalité (Watzlawick, 1984) : la réalité de premier ordre, ce que nous percevons (le territoire) ; la réalité de second ordre, la signification que nous donnons (la carte). L'objectif est d'agir sur la réalité de second ordre. Nos lectures de la réalité<sup>28</sup> peuvent soit multiplier les possibilités, soit les limiter. Les stations de tourisme, dévolues à l'accueil de touristes, ont toujours été définies en référence à la ville et à ses modes de vie. Elles en sont *l'ailleurs compensatoire* : pour la société urbaine, la montagne, la mer, la campagne, l'île paradisiaque sont des constructions symboliques de « l'ailleurs ». Cette destination demeure un pays imaginaire, une utopie. Les touristes y transposent leurs rêves de changement et de dépaysement. Ils y cherchent peu la réalité de la vie (le quotidien des habitants locaux), mais plutôt l'image qu'ils s'en sont faite. Ils y projettent leurs visions, leurs rêves ou leurs nostalgies.

### 4.1. Le recadrage : une étape majeure du changement dans les grands projets de destination

La sociologie du tourisme nous rapporte les transformations sociales qui vont produire de nouvelles catégories de touristes au XIX<sup>e</sup> siècle et étendre les mobilités de loisir au-delà de l'entre-soi des stations : le développement du transport ferroviaire, puis aérien ; la création d'agences de voyages et le rôle des élites locales dans l'aménagement touristique du territoire ; les processus de patrimonialisation indissociables de l'affirmation d'une identité provinciale ; les formes d'organisation institutionnelle du tourisme et les rassemblements des acteurs

---

28. En conséquence, nous construisons nous-mêmes nos propres représentations. La responsabilité de l'individu est alors de choisir sa lecture de la réalité et d'élargir ainsi son champ des possibles. Nous avons tendance à sélectionner les faits qui sont en cohérence avec notre vision du moment. La rigidité de nos interprétations gêne la capacité de nous étonner et de découvrir, car le changement procède d'une réinterprétation des données et non d'une explication de celles-ci.



commerçants et hôteliers des localités touristiques, qui inspirent la création du premier syndicat d'initiatives français à Grenoble en 1889. Aux côtés des élites locales et des professionnels et commerçants, certains membres des nouvelles élites d'ingénieurs et de professions libérales contribuent à « redéfinir les pratiques de loisir légitimes<sup>29</sup> » (Cousin et Réau, 2009). On crée des institutions, des associations et des groupes d'intérêts qui agissent comme des lobbys dans l'élaboration des politiques publiques, comme en témoigne l'histoire du Touring Club de France, association de cyclistes porteuse d'un « projet de société », dont un des présidents recommandait, dans un rapport officiel daté de 1935, de « rendre productif le capital beauté de la France ».

Compter et classer le tourisme<sup>30</sup> a été le souci du xx<sup>e</sup> siècle, confortant ainsi le modèle de l'offre et de la demande. Un changement intervient cependant : aux côtés des statistiques institutionnelles, les enquêtes de la Sofres sur le suivi des déplacements touristiques, fondées sur les catégories tourisme de circulation et tourisme de transplantation (Urbain, 2002), sont devenues la principale source de données, mais elles agrègent également des pratiques très hétérogènes. La « massification » du tourisme qui se produit à partir des années 1960 s'accompagne d'un maintien et d'une recomposition des inégalités sociales en ce qui concerne la part du budget consacrée aux vacances. Il existe également d'autres formes d'inégalités sociales : les cadres supérieurs, cadres moyens et professions libérales se distinguent également en cumulant les différentes formules de vacances. Dans les classes supérieures, les voyages internationaux des enfants jouent un rôle de socialisation des élites (depuis l'origine du « Tour ») ; les séjours se font plus souvent à l'étranger ou dans des résidences secondaires. Il s'agit alors d'intensifier les pratiques de sociabilité et de loisir. Le « devoir de partir » n'est pas ressenti par tous comme une injonction ; les classes populaires peuvent se réapproprier le temps libre pour des usages sédentaires et vacanciers à leur domicile. Si la « quête d'authenticité » est souvent présentée comme une des principales motivations

29. O. Vanhée, « Saskia Cousin, Bertrand Réau, *Sociologie du tourisme* », compte rendu, *Lectures*, 2010, <<http://lectures.revues.org/919?lang=en>>, consulté le 15 février 2015.

30. Alors que les professionnels du secteur touristique militent dès le début du xx<sup>e</sup> siècle pour que le tourisme soit reconnu comme une « industrie », un dispositif de quantification du tourisme ne se met en place que lentement en France. À partir de 1949, les enquêtes de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) sur les vacances des Français fournissent un premier instrument d'objectivation statistique des pratiques touristiques. À partir de 1995, les deux enquêtes annuelles, mises en place à partir de 1972, sont cependant remplacées par un questionnaire intégré tous les cinq ans à l'Enquête permanente sur les conditions de vie, mais ce dispositif prend fin en 2006. L'INSEE adopte également en 1995 la définition du tourisme qui prévaut à l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) : « l'ensemble des déplacements d'agrément qui comportent au moins quatre nuits consécutives hors du domicile », à l'exclusion des week-ends de deux ou trois nuitées et des déplacements professionnels. Le coup d'arrêt mis aux enquêtes de l'INSEE pose la question du risque d'une « privatisation » de la production de données statistiques, et de leur appauvrissement, parallèle à la volonté politique de « supprimer le tourisme comme secteur autonome de l'administration française ».



du tourisme et se trouve valorisée dans le tourisme solidaire, durable, humanitaire ou ethnique, il existe aussi des malentendus entre touristes et population locale, comme des procédures permettant d'occulter la dimension marchande des interactions. La « quête de soi » semble au cœur du principe du tourisme, notamment celui de touristes américains en voyage sur les terres d'émigration de leurs ancêtres, en Afrique, en Asie ou en Europe, mais également du tourisme de l'extrême dans l'Himalaya ou le Sahara. Pour les touristes non occidentaux, l'authenticité de l'expérience touristique procède de la « modernité » des installations et des « symboles du présent<sup>31</sup> » ; pour les occidentaux, c'est l'inverse. La formule du club de vacances « tout inclus » est liée en France à la création de l'association Club Méditerranée en 1950, qui devient une multinationale dans les années 1970. Cette industrialisation du tourisme se traduit par des rapports de force inégaux entre les groupes internationaux et les pays d'accueil, d'où une « dépendance touristique ». Les catégories sociales privilégiées sont encore aujourd'hui les plus à même de tirer profit de l'offre touristique (exemple du *low-cost*). Au niveau local, la production de l'offre touristique est marquée par une interpénétration du public et du privé, des missions de service public et des opérations commerciales, et si certaines villes mettent le tourisme au service d'une politique de développement urbain, d'autres tentent d'attirer un public de touristes de proximité pour rentabiliser ou justifier des investissements publics. Les labels du tourisme culturel et du tourisme durable (Colomb et Filloz, 2011) constituent une modalité valorisée et respectable, par opposition au « tourisme de masse » ; ils servent aussi à légitimer certaines institutions internationales et peuvent servir d'argument en faveur de la mondialisation.

## 4.2. La station touristique, un modèle daté

Ce statut de « vacancier », fondé sur une déconnexion économique et sociale (la vacance), a produit en deux siècles des stations coupées de l'habitat local existant, affirmant symboliquement par leur cadre urbain la transposition de la cité. Enclaves en milieu étranger, elles cultivent davantage de liens avec la ville et le milieu naturel qu'avec la société locale. Les stations forment aujourd'hui l'archipel des villes touristiques. Sur la foi d'études marketing, plus que sociologiques, le planificateur a considéré que le touriste n'était pas animé par un désir de rencontre avec l'autre, mais plutôt par celui de se détendre, de

---

31. Les frontières sont parfois poreuses entre les différentes formes de tourisme : le *dark tourism* consiste à explorer les terrains de conflits ou de catastrophes naturelles et se distingue du tourisme de mémoire (sites du débarquement, camps de concentration) ou du tourisme politique (visite du Chiapas, circuit dans les territoires occupés). L'approche ethnographique du tourisme dit sexuel montre que la question des stratégies sociales, matrimoniales et migratoires, ou simplement des rencontres amoureuses ne peut se réduire à la dénonciation des rapports de domination.



jouer, de se divertir et de se retrouver en groupe ou en famille, entre urbains. La fonction est récréative et ludique. Ce microcosme (social, politique, etc.) évite les contacts avec ceux qui n'en font pas partie. La forme et le fonctionnement ne favorisent pas la rencontre de l'univers des touristes avec celui des habitants (Wozniak, 2006). Le touriste d'aujourd'hui cherche des services qui portent également sur la vie traditionnelle du lieu, la qualité et la modernité des espaces publics et des hébergements.

Implantées suivant un modèle urbanistique daté, sur des sites toujours choisis uniquement pour leurs qualités naturelles, les destinations connaissent aujourd'hui des difficultés à s'adapter à l'évolution de la demande<sup>32</sup>, à la modernisation de la vie sociale, et donc à fidéliser leurs clientèles et à maintenir leur compétitivité internationale. Conçu pour être hors du temps et de l'espace quotidien, le modèle station ne peut offrir que ce que les groupes financiers, les ingénieurs, architectes, urbanistes, promoteurs et publicitaires ont projeté sur eux.

Outre la question d'une transformation du parc immobilier vers la modernité et d'une adéquation des espaces publics, celle de l'ancrage local se pose, du point de vue symbolique et identitaire. Cette question est d'autant plus prégnante que le modèle a été dupliqué à grande échelle.

### 4.3. L'ancrage fonctionnel des stations

Le vieillissement du système économique de station et l'unicité de la maîtrise d'ouvrage ont produit une structure spatiale, un paysage peu différencié. Cette monoactivité ne bénéficie pas d'usages variés parce que le prolongement de la saison n'est pas une priorité des organismes gestionnaires. La saisonnalité touche, à divers degrés, l'ensemble des destinations touristiques à l'échelle mondiale. La saisonnalité de l'activité touristique est essentiellement attribuable à la distribution de la demande (volume de touristes) répartie dans le temps des périodes cycliques de l'année pour se nommer saison haute, basse, avant-saison, arrière-saison ou intersaison. Les facteurs influençant la demande touristique saisonnière sont naturels (climat), institutionnels (vacances scolaires, congés professionnels, fêtes religieuses, jours fériés), économiques (revenus, taux de change), socioculturels (traditions, habitudes, goûts et préférences, pratiques

---

32. Les tentatives de déterminer comment l'offre et la demande interagissent ont commencé avec *La richesse des nations* d'Adam Smith, publié en 1776. Dans ce livre, Smith fait l'hypothèse que le prix de l'offre est fixe, mais que la demande va augmenter ou diminuer selon que le prix diminue ou augmente. En 1817, David Ricardo publie *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, dans lequel l'idée d'un modèle économique est pour la première fois proposée. Il explique les hypothèses utilisées pour démontrer la loi de l'offre et de la demande.



sportives et culturelles, modes, pression sociale), offre touristique (disponibilité, prix et tarifs, attraits), stratégies incitatives (forfaitisation, bonifications, promotions), techniques de transport et mobilités, technologie de la communication (ventes *on line*) (Filloz, 2014).

C'est désormais le concept de ville touristique (multifonction) qui a les faveurs des touristes. L'érosion de la fréquentation et la diminution de la qualité nuisent à l'économie touristique. La question de l'aménagement des espaces publics (dans une logique de rencontre entre habitants et touristes, propre aux objectifs du tourisme durable) est donc centrale, mais encore peu traitée. L'esthétique des sites devient une priorité, le touriste comparant ses destinations de séjour. Mettre en valeur les lieux d'image (le front de neige, la promenade de bord de mer, la place centrale d'un village, les rives d'un lac ou d'un torrent remarquable), donner la priorité aux cheminements piétons et aux transports collectifs, fournir des moyens d'information et des équipements de loisirs marquants (casino, halle sportive ou ludique, médiathèque, piscine, etc.), valoriser le patrimoine historique ou culturel, l'intégrer à l'environnement, aux services marchands et gratuits, etc. : toutes ces stratégies font partie intégrante du système touristique. Les désirs des touristes ont évolué ; ils portent désormais sur la qualité des pratiques (la pratique sportive est relayée par un loisir plus contemplatif et hédoniste) et sur la qualité de l'immobilier : les acquéreurs ou locataires cherchent avant tout la convivialité et des appartements plus grands, les investisseurs sont plus exigeants et les beaux produits sont rares, les opérateurs pensent qu'il faut restructurer l'offre, la rendre fiable en labellisant les produits.

#### 4.4. L'enracinement territorial des stations

Nous vivons dans un espace en quatre dimensions ; les trois dimensions spatiales et la dimension temporelle. L'offre touristique est administrativement éclatée, ce qui rend incohérentes les stratégies de développement touristique qui se font au détriment de l'attractivité. La prise en compte du long terme dans les grands projets est rare. L'empilement des procédures, le fractionnement territorial, l'effort insuffisant d'accompagnement et de suivi des démarches de développement durable de la part des collectivités rendent difficile une réelle appropriation par les acteurs. Les démarches s'insèrent dans une logique du marketing axée sur la recherche d'une augmentation quantitative des clientèles et n'impliquent guère les perspectives de tourisme durable, par exemple. L'évaluation des risques inhérents aux nouveaux aménagements (risques naturels majeurs, ramassage et traitement des ordures ménagères, modifications économiques et sociales, précarité de l'emploi saisonnier) reste en deçà des critères de durabilité.



L'adoption de périmètres pertinents, le centrage de la volonté intercommunale, la superposition de projets territoriaux disparates, tout cela rend compte d'un système mal articulé avec le tourisme durable. Les modifications liées aux pratiques résidentielles et touristiques d'une part, la pression foncière et le développement du bâti qu'elles induisent d'autre part (en concurrence pour l'usage de l'espace agricole, mais également pour l'ensemble de la fonction résidentielle), sont sous-estimés par les collectivités territoriales, tant au niveau régional ou interrégional qu'à l'échelon intercommunal (Janvier, 2006). La recherche de l'espace de projet, du bassin de production et de structuration de l'offre touristique se fait de manière très différente selon les États, ce qui produit des variations considérables entre les destinations.

Ces espaces où s'affirme la volonté de travailler ensemble font l'objet de politiques touristiques dont les collectivités manient un discours sur le développement durable, mais n'imposent pas le caractère durable dans les grands projets. De plus, celles-ci communiquent dans le sens d'un accroissement de la fréquentation touristique, ce qui est pour le moins paradoxal.

## 4.5. L'implantation temporelle des destinations

Comment les collectivités peuvent-elles maintenir, moderniser et diffuser l'architecture « années 1970 » ou « néotraditionnelle » de ces destinations ? De fait, une des questions posées par l'attractivité du lieu touristique est celle de l'adaptation du cadre bâti aux attentes du touriste : les destinations courent le risque de se démoder de plus en plus vite. Complexe pérennisation dans une société où « la vitesse réduit le monde à rien<sup>33</sup> » (Virilio, 2010). Dans une précipitation du changement social qui entraîne « la dissolution de la démocratie, des valeurs, de la réflexion, de notre identité, emportées par la vague de l'accélération<sup>34</sup> » (Rosa, 2013). La fuite en avant de la modernité rend notre temps éphémère. Le tourisme est un paradigme de la modernité elle-même, de l'agitation, de l'inauthenticité dont le « progrès de la société moderne » dépendrait (MacCannel, 1976) et qui pousse à sacraliser l'espace. Pour un certain nombre d'architectes et d'urbanistes, le bâti vernaculaire incarnerait l'essence du terroir. Mais l'architecture réduite à du pittoresque parvient-elle à exprimer « l'esprit des lieux » ? La reconstitution est-elle « authentique », alors que le mode de vie des citoyens s'est uniformisé et banalisé ? Si le style architectural local a pu symboliser, à ses débuts, des revendications écologiques,

---

33. L. Noualhat, « La vitesse réduit le monde à rien », *Libération*, 3 juillet 2010, <[http://www.liberation.fr/societe/2010/07/03/la-vitesse-reduit-le-monde-a-rien\\_663490](http://www.liberation.fr/societe/2010/07/03/la-vitesse-reduit-le-monde-a-rien_663490)>, consulté le 15 février 2015.

34. F. Joignot, « Au secours ! Tout va trop vite ! », *Le Monde Magazine*, 29 août 2010, <[http://www.lemonde.fr/societe/article\\_interactif/2010/08/29/le-monde-magazine-au-secours-tout-va-trop-vite\\_1403234\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article_interactif/2010/08/29/le-monde-magazine-au-secours-tout-va-trop-vite_1403234_3224.html)>, consulté le 15 février 2015.



économiques et sociales proches de l'idéologie du développement durable, il est aujourd'hui un « produit générique » de la destination (le ressort d'un discours commercial). La culture locale y est utilisée dans un but marchand où l'autochtone fait partie d'un décor diffusé sur dépliants. La création de nouveaux « vieux villages » ou « lagon bleu » donne l'image d'une destination préservée, vendue sur catalogues, où tout y est thématiqué en style « néo–quelque part ».

À trop vouloir incarner un monde imaginaire, les grands projets de tourisme ne sont-ils pas en train de se dématérialiser, ses pratiques devenant plus virtuelles que réelles ? À défaut d'un retour aux sources (inexistant), l'architecture « disneylandisée » (Brunel, 2012) des nouveaux grands projets et des réhabilitations est-elle dans le temps et dans l'espace ?

## CONCLUSION

Les collectivités territoriales dans une gouvernance participative sont désormais fondées à examiner en quoi la réorganisation physique, paysagère, fonctionnelle des espaces publics des destinations est nécessaire pour permettre une gestion touristique plus efficace et leur redonner une notoriété. Elles peuvent impulser la manière dont la notion d'espace touristique sensible (la prise en compte des capacités de charge, des ambiances, de l'émotif, de l'accessible, du perceptible, de l'image) engage le site touristique dans son rapport au monde, et déterminer le contenu vers un tourisme durable.

Cette question appelle une réflexion sur l'urbanité, la culture, le patrimoine, la mobilité, la capacité d'accueil, la gestion territoriale, la recomposition des lieux et des réseaux urbains ainsi que sur la mutation des pratiques des professionnels du tourisme, des responsables et des gestionnaires du territoire. Elle illustre de nouvelles temporalités au sein desquelles temps de travail et de loisir, mobilité et sédentarité s'agencent en permanence. Parce qu'ils sont lieux de création de liens, d'événements, d'expressions de l'identité et de l'atmosphère d'un système, les espaces publics servent d'interface entre le monde de l'habitant et du touriste. Ils font l'objet d'aménagements visant à mettre en scène les activités, les échanges et les rencontres qui s'y déroulent. La destination a la responsabilité de participer à sa propre transformation pour être mieux interprétée par les touristes en fonction de la lisibilité des informations projetées et programmées dans l'espace.

Les rivalités entre les grandes puissances européennes (en particulier les guerres) ont conduit à leur affaiblissement, puis une recomposition géopolitique liée à la décolonisation dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle



a amené le nécessaire processus d'entente entre les pays européens autour de la construction européenne. L'alternance de périodes de crises et de périodes plus fastes, dont les « Trente Glorieuses » qui ont entraîné la massification des vacances en France, les transitions démocratiques dans le monde qui facilitent la circulation des populations des États vers les autres pays, un développement des inventions, des découvertes et des avancées technologiques (sciences, transports, information, télécommunication, électronique, informatique) et une reconfiguration des équilibres planétaires, recomposent « l'économie monde » (Braudel, 1967). Le tourisme est entré dans notre culture comme une valeur désirable. Il se caractérise à la fois par la présence d'organisations privées puissantes et actives (le capitalisme des opérateurs de voyage est parmi les plus influents du monde) et d'autres organismes privés (économie de marché) comme les associations, les offices de tourisme, ainsi que par le rôle influent qu'y joue l'État (institutionnalisation des valeurs). Il est devenu un phénomène de civilisation, un fait culturel majeur. Dans ce sens, les grands projets de destination touristique sont cause et conséquence du changement.

## BIBLIOGRAPHIE

- ASCHER, F. (1995). *Métapolis, ou L'avenir des villes*, Paris, Odile Jacob.
- AUGÉ, M. (1992). *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil.
- BERNOUX, P. (1983). *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil.
- BERTACCHINI, Y., J.J. GIRARDOT et G. GRAMMACIA (2006). «De l'intelligence territoriale : théorie, posture, hypothèses, définition», Actes du V<sup>e</sup> colloque « TIC et territoires, quels développements ? », Besançon, <<http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd.m26/3.YB-JJG-GG.pdf>>, consulté le 15 février 2015.
- BOUCHET, Y. (s.d.). *Dispositif d'intelligence économique territoriale et gouvernance hybride*, <[http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd.m27/isd.m27\\_bouchet.pdf](http://isd.m.univ-tln.fr/PDF/isd.m27/isd.m27_bouchet.pdf)>, consulté le 15 février 2015.
- BOURDIEU, P. (1992). *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil.
- BRAUDEL, F. (1967). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme : xv<sup>e</sup>-xviii<sup>e</sup> siècle*, Paris, Armand Colin.
- BRUNEL, S. (2012). *La planète disneylandisée. Pour un tourisme responsable*, Paris, Éditions Sciences humaines.
- CAMILLE (2015). *Le petit livre noir des grands projets inutiles*, Neuvy-en-Champagne, Le passager clandestin.
- CARLES, J. (2007). *Gouvernances des territoires et charte managériale*, Voiron, Territorial Éditions, <<http://www.congres-sndg.info/stock/lib/Pr%20NI%20mai09/52%20-%20Joseph%20Carles%20Essai%20sur%20la%20Gouvernance%20des%20Territoires%20et%20Charte%20Manag%C3%A9riale.pdf>>, consulté le 15 février 2015.



- COLLETIS, G. et B. PECQUEUR (2004). *Révélation de ressources spécifiques et coordination située*, 4<sup>es</sup> Journées de la proximité, IED-GREQUAM-LEST, Marseille.
- COLOMB, V. et V. FILLOZ (2011). « De l'étiquette à la marque : la labellisation comme unificateur des projets territoriaux ? », *Développement durable et territoires*, vol. 2, n° 2, mai, <<http://developpementdurable.revues.org/8998>>, consulté le 15 février 2015.
- COUSIN, S. et B. RÉAU (2009). *Sociologie du tourisme*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- CUVELIER, P. (1994). « Le modèle touristique », dans P. Cuvelier, E. Torres et J. Gadrey, *Patrimoines, modèles de tourisme et développement local*, Paris, L'Harmattan, p. 42-65.
- DE BONO, E. (1994). *De Bono's Thinking Course*, 2<sup>e</sup> éd., New York, Facts on File.
- DJELLAL, F. et F. GALLOUJ (2002). *Technologies et innovations dans la nouvelle économie des services*, Paris, L'Harmattan, coll. « Entreprise et Innovation ».
- FILLOZ, V. (2014). « Le marketing territorial pour sortir de la saisonnalité en tourisme », *Juris Tourisme*, n° 165, Editions Dalloz, p. 25-28.
- FILLOZ, V. et C. PIGEASSOU (2000). « Développement local et tourisme durable : un principe opérationnel », *Cahier Espace*, n° 67.
- GADREY, J. (1992). *L'économie des services*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- GUÉRIN, J.P. (1984). *L'aménagement de la montagne en France. Politiques, discours et productions d'espaces dans les Alpes du Nord*, Paris, Ophrys.
- JANVIER, Y. (2006). *Schéma interrégional d'aménagement et de développement du massif des Pyrénées*, rapport n° 1 : orientations et axes stratégiques, document de travail, DIACT – Commissariat à l'aménagement du massif des Pyrénées – Région Aquitaine – Région Languedoc-Roussillon – Région Midi-Pyrénées, février.
- KNAFOU, R., M. BRUSTON, F. DEPREST, J.C. GAY, P. DUHAMEL et I. SACAREAU (1997). « Une approche géographique du tourisme », *L'espace géographique*, vol. 26, n° 3, p. 193-204.
- MACCANNEL, D. (1976). *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*, Berkeley, University of California Press.
- MARCELPOIL, E., L. BENSACHEL et V. VLÈS (2007). « Gouvernance des territoires touristiques : l'économie confrontée à l'urgence de la gestion urbaine et sociale », communication présentée au XLIII<sup>e</sup> Colloque de l'Association de science régionale de langue française, Grenoble, 12 juillet, <[http://edytem.univ-savoie.fr/d/asrdlf2007/pub/resumes/textes/Marcelpoil\\_Bensachel\\_Vles.doc](http://edytem.univ-savoie.fr/d/asrdlf2007/pub/resumes/textes/Marcelpoil_Bensachel_Vles.doc)>, consulté le 15 février 2015.
- ROSA, H. (2013). *Accélération : une critique sociale du temps*, trad. Didier Renault, Paris, La Découverte, coll. « Poche Sciences humaines et sociales ».
- REYNAUD, B. (1998). « Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial », *Revue économique*, vol. 49, n° 6, novembre, p. 1455-1472.



- STOKER, G. (1998). « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale de sciences sociales*, vol. 155, mars, p. 19-30.
- URBAIN, J.D. (2002). *L'idiote du voyage. Histoires de touristes*, Paris, Petite Bibliothèque Payot.
- VEBLEN, T. (1899). *The Theory of Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, New York, Penguin Books.
- VIRILIO, P. (2010). *Le grand accélérateur*, Paris, Galilée.
- VLÈS, V. (1996). *Le projet de station touristique*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, coll. « Le territoire et ses acteurs ».
- VLÈS, V., S. CLARIMONT et V. BERDOULAY (2005). *Espaces publics et mise en scène de la ville touristique*, rapport de recherche, Paris, Ministère délégué au Tourisme, Direction du tourisme – SET UPPA-CNRS n° 5603.
- WATZLAWICK, P. (1984). *La réalité de la réalité: confusion, désinformation, communication...*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais ».
- WOZNIAK, M. (2006). *L'architecture dans l'aventure des sports d'hiver: stations de Tarentaise, 1945-2000*, Chambéry, Facim.



CHAPITRE

3



# LE PROCESSUS DE DÉCOUVERTE DES GRANDS PROJETS MINIERS

Le passage du modèle focalisé des espaces vierges  
au modèle ponctué des pays miniers

**MYRIAM BOUKACHABIA  
ET MICHEL JÉBRAK**



Les augmentations conjointes de la population mondiale et de la consommation individuelle constituent parmi les défis les plus importants de notre planète. Cette conjonction produit une croissance exponentielle de la demande en ressources minérales non renouvelables : ainsi, la consommation de fer et de cuivre a doublé en 30 ans ! La taille des projets a explosé : certaines mines exploitent aujourd'hui en une journée ce qui constituait la production annuelle d'une mine moyenne il y a encore 20 ans. Cette tendance va se maintenir sans aucun doute jusqu'à la fin du  $\text{xxi}^{\text{e}}$  siècle, car elle résulte, d'une part, de la transition démographique observée dans les pays les plus peuplés et, d'autre part, de l'extension du mode de vie occidental, prédateur en termes de ressources.

Pour répondre à la poussée de la consommation, il faudra donc découvrir toujours plus de gisements minéraux. C'est le domaine de l'exploration minérale, un domaine à haut risque, hautement innovateur dans ses pratiques techniques (Jébrak, 2014). Un prospect sur cent, voire sur mille, conduit à une mine économique. Et tout l'arsenal des sciences et technologies est mobilisé, depuis le satellite jusqu'au microscope. La manière d'explorer évolue également dans sa gestion, au fur et à mesure de l'épuisement des ressources minérales les plus faciles à découvrir. Et les changements s'avèrent importants sur plusieurs plans.

Nous voudrions présenter ici les résultats d'une enquête auprès des entrepreneurs miniers sur les facteurs qui ont conduit aux plus récentes découvertes au Québec (Boukachabia, 2014). Le texte débute par une mise en contexte montrant l'évolution de découvertes au Québec depuis le début du  $\text{xx}^{\text{e}}$  siècle, puis sont présentés les résultats de l'enquête. Enfin, il est démontré que ces résultats révèlent un changement de paradigme majeur dans les pays miniers les plus avancés comme le Canada : on passe en effet d'une exploration qui s'adressait à des territoires vierges, avec une approche en entonnoir, focalisée, à une exploration de territoires déjà reconnus, avec une approche ponctuée par les booms des prix des produits minéraux. Ce changement a des implications sur le plan juridique et quant au rôle du gouvernement selon les territoires. Il a aussi des implications sur les pratiques à développer dans les autres pays.

## 1. LES CHANGEMENTS STRUCTURAUX DE L'EXPLORATION MINIÈRE

L'industrie minière exploite des gisements qui sont caractérisés par leur taille, leur tonnage, leur richesse et la teneur de la substance recherchée. Dans le cas des métaux, les gisements présentent des tailles qui varient de quelques centaines de milliers à quelques milliards de tonnes de minerai, avec des teneurs allant de quelques grammes par tonne à quelques dizaines de points



de pourcentage. Il existe de très fortes variations selon les métaux, depuis les gisements de fer à plus de 60 % d'oxydes de fer aux gisements d'or à 0,5 g/t, soit un demi-dix-millième de 1 % ! Nous prendrons ici l'exemple des gisements de cuivre, un métal qui reflète bien les tendances de l'industrie du fait de son utilisation très large, et l'exemple des gisements d'or.

Historiquement, trois phases d'exploration minière peuvent être distinguées, en particulier au Québec : l'époque des prospecteurs, l'époque des explorateurs et l'époque des excavateurs.

L'époque des prospecteurs est encore dans tous les esprits. C'est Edmund Horne, dans son canot, qui découvre la mine qui porte son nom à Rouyn-Noranda. Il n'y a pas de structure industrielle, pas de partage du travail ; on est dans l'artisanat ! Ces premiers gisements de cuivre découverts sont à haute teneur : ils contiennent en moyenne 1 % de cuivre, 1 % de plomb et 4 % de zinc (Franklin, 2014). Ces gisements présentent une taille moyenne de deux millions de tonnes. La plupart ont été découverts en surface : c'est l'œuvre des prospecteurs, mais aussi des géologues de la compagnie Noranda. Le hasard de la découverte est encore présent : la simple reconnaissance du territoire recèle toujours des surprises !

Les prospecteurs deviennent cependant rapidement aveugles : quelques mètres de dépôt glaciaire, un peu de sol, et la minéralisation devient cachée. C'est l'arrivée des techniques de prospection aéromagnétiques qui va provoquer le deuxième boom minier de l'Abitibi, avec la découverte de plus de quinze gisements en dix ans (Lulin, 1990). La mise en œuvre de ces techniques nécessite une nouvelle organisation du travail : les compagnies mettent sur pied des équipes d'exploration de plus en plus nombreuses, parfois appuyés par un centre de recherche. Noranda ouvre ainsi un centre à Pointe-Claire, près de Montréal, en 1963. La compréhension géologique progresse, les techniques de forages également ; on peut alors entreprendre des forages de plus en plus profonds. Ainsi, dans le camp de Rouyn-Noranda, le dernier gisement mis en production, Ansil, est découvert à plus de 1 300 mètres de profondeur. Dans la plupart des cas, ces gisements profonds présentent des caractéristiques géologiques et économiques identiques à celles des gisements précédents. Bien sûr, ils coûtent plus cher à explorer et à exploiter, mais le prix des métaux (en particulier l'or) a alors un peu augmenté, et l'ensemble reste économiquement possible. Dans la plupart des cas, ces gisements plus profonds sont découverts au voisinage des gisements de surface.

À partir des années 1980, la baisse du prix des métaux et l'épuisement des gisements riches conduit à la mise en production de gisements à plus basse teneur dans des carrières (*open pits*) de grande dimension, C'est le cas du *super-pit* (*Fimiston open pit*) de Kalgoorlie, en Australie-Occidentale, où l'exploitation



en carrière permet de récupérer toute la minéralisation laissée par les anciens mineurs qui n'exploitaient que les roches les plus riches. On reprend en fait les techniques des mines de fer du lac Supérieur, ou celui des fosses à cuivre géantes du Chili (Chuquicamata, La Escondida). La baisse des teneurs est compensée par une économie d'échelle. C'est sur ce modèle qu'a été conçue la fosse de Malartic par Osisko Mining en Abitibi. Ces gisements demandent des entreprises ou compagnies innovantes, capables de trouver de gros capitaux pour démarrer l'exploitation. La recherche de ces nouveaux gisements se fait alors de manière centripète, partant de considérations de géologie régionale et se focalisant année après année sur des territoires de plus en plus prometteurs et restreints. Ces compagnies doivent aussi être capables d'exploiter le gisement découvert avec rigueur: la rentabilité est en effet souvent plus difficile à soutenir du fait des teneurs plus faibles, plus sensibles aux variations des cours. Dans les pays désertiques, ces gisements sont souvent surmontés d'une zone plus riche qui permet d'amortir plus rapidement les lourds investissements, mais ce n'est pas le cas au Canada. On observe alors clairement une séparation des rôles: la découverte est réalisée par une « compagnie junior » indépendante. Celle-ci prend tous les risques en se finançant sur le marché boursier de Toronto ou de Vancouver, et y met un maximum d'imagination et d'intelligence. Mais au moment de la mise en production, ou dans les premières années de la vie de la mine, la « compagnie junior » n'est plus assez solide: elle se fait racheter par plus gros qu'elle.

## 2. UNE ENQUÊTE SUR LES DÉCOUVERTES AU QUÉBEC

Le Québec est un pays minier. Près de 325 gisements y ont été découverts et mis en production durant le xx<sup>e</sup> siècle. C'est une performance remarquable. Nous avons cherché à mieux comprendre les facteurs qui avaient conduit à la définition et à la mise en production des gisements les plus récents. Un premier inventaire permet de reconnaître, au début de 2014, trente projets miniers actifs, au stade de la mise en valeur ou de la préproduction: l'or et le fer sont dominants (six projets chacun), puis viennent le lithium et les terres rares (trois et quatre projets), l'apatite et le nickel (deux projets) et divers minerais (diamant, alumine, graphite, uranium). Le tiers des projets visent des mines souterraines, le reste, des mines à ciel ouvert. Près de 90% des projets sont développés par des « compagnies juniors » et 10% par des « majeures ».

Parmi ces projets, nous en avons sélectionné 14 qui permettaient d'avoir une bonne représentativité des différents modes opératoires des compagnies d'exploration au cours de ces dernières années (tableau 3.1). Des entretiens ont été réalisés avec les découvreurs. Ils ont été conduits selon un mode semi-directif sur les lieux de travail. Un guide d'entretien a été établi



afin de couvrir les différentes étapes de l'exploration minière, de la préparation du projet jusqu'à la découverte du gisement en question. Pour cela, il a été découpé en quatre parties : travaux antérieurs, démarrage du projet, mode d'exploration et synthèse. Les différents volets sont abordés ci-après.

**TABLEAU 3.1.** Liste des projets ayant fait l'objet de rencontres

PROJET MINIER	COMPAGNIE OU ENTREPRISE MINIÈRE	SUBSTANCE	STATUT DU PROJET	EXPLOITATION
<b>Arnaud</b>	Mine Arnaud	Ap	Mise en valeur	2018
<b>Lac à Paul</b>	Ariane Phosphate	Ap	Mise en valeur	2016-2017
<b>Renard</b>	Stornoway Diamond Corp.	Dia	Mise en valeur	2017
<b>Blackrock</b>	Métaux Blackrock	De, Ti, Va	Mise en valeur	2016
<b>Hopes Advance Bay</b>	Oceanic Iron Ore	Fe	Mise en valeur	2017-2018
<b>Lac Knife</b>	Focus Graphite	Gr	Mise en valeur	2016
<b>Authier</b>	Glen Eagle Resources	Il	Mise en valeur	–
<b>Dumont Nickel</b>	Royal Nickel Corp.	Ni, Cu	Mise en valeur	2016
<b>Éléonore</b>	Les Mines Opinaca	Au	Développement	2014
<b>Joanna</b>	Hecla Québec	Au	Mise en valeur	En attente
<b>Lac Pelletier</b>	QMX Gold Corporation	Au	Mise en valeur	Arrêt en 2009
<b>Zeus</b>	Matamec	REE	Mise en valeur	2016-2017
<b>Matoush</b>	Ressources Strateco	U	Mise en valeur	2024
<b>Lac Herbin</b>	QMX Gold Corporation	Au	Exploitation	2006

L'objectif affiché des entreprises d'exploration est la mise en production d'un gisement ; c'est le cas de 10 des 14 entreprises consultées. Les autres envisagent de revendre leur projet, ce qui paraît être une position réaliste compte tenu de l'historique des « entreprises juniors ». Le choix de la substance à explorer constitue un élément stratégique essentiel. Dans 11 cas sur 14, la substance est choisie à partir des compétences propres de l'entreprise, souvent parmi les produits minéraux les plus en vogue ces dernières années : fer, or, terres rares, lithium... Le cours des métaux et les besoins anticipés viennent en deuxième et troisième positions. Les compagnies prêtent une attention particulière au marché asiatique, une zone de consommation en forte croissance depuis une dizaine d'années. Par exemple, le constructeur automobile Toyota Motor Corporation s'est associé à la compagnie Matamec afin de rechercher des terres rares dans le cadre du projet Zeus.



La plupart des mégaprojets d'exploitation du fer dans la fosse du Labrador sont associés à des entreprises chinoises. Cette approche est typique des « compagnies juniors » ou petites entreprises, qui travaillent sur le court terme et avec des ressources humaines limitées. Les entreprises savent être opportunistes : sur les 14 projets, 12 ont trouvé le métal qu'elles recherchaient et 2 ont découvert un métal autre que celui visé au départ.

Le choix du secteur d'exploration est lui aussi capital. Il apparaît motivé par deux éléments : le premier est le « potentiel minéral » de la région. Les entreprises juniors s'orientent majoritairement en Abitibi, à la suite de la découverte de nombreux gisements le long de la faille Cadillac. Malgré sa maturité, la région montre encore un fort potentiel minéral ; les coûts d'exploration sont réduits et les compétences facilement mobilisables. Le second motif est l'accessibilité, un facteur de risque de plus en plus important. L'intérêt pour les compagnies minières étant de minimiser les coûts, elles vont privilégier les régions ayant déjà des infrastructures, notamment routières et aéroportuaires. De plus, les « juniors » vont également préférer réactiver des projets déjà connus, mais qui n'ont pas atteint le stade économique au cours d'un précédent boom minier : parmi les 14 projets étudiés, 3 sont des projets détenus par la même compagnie minière depuis le début de l'exploration jusqu'à aujourd'hui. Les autres projets ont été dans la majorité des cas abandonnés à un moment ou à un autre à la suite d'une baisse des cours.

La stratégie d'exploration est généralement agressive et à court terme, de l'ordre d'un an. Elle correspond à la fenêtre de financement, qui est relativement courte lors d'acquisition de concessions d'exploration (*claims*). De plus, avec un objectif de mise en production, les compagnies doivent tenter de rester dans les mêmes conditions de marché pendant l'exploration. Dans la majorité des cas, ce sont des travaux antérieurs qui conduisent les petites sociétés à mener des travaux plus approfondis sur leur secteur. Les travaux historiques jouent donc un rôle essentiel dans la découverte d'un gisement : sur les 14 projets, 4 entreprises ont pu positionner le premier forage positif à l'aide de bases de données publiques, aussi bien pour des projets aurifères (Éléonore, Joanna et Lac Pelletier) que pour le projet à uranium de Matoush.

La géophysique, la prospection et les forages sont les méthodes les plus efficaces en exploration. Ce sont essentiellement des approches utilisant les propriétés physiques des roches, telles que la géophysique aéroportée, les levés de sol (magnétisme) ou encore la radiométrie. Le développement de nouvelles approches comme la géométallurgie a également permis de mieux comprendre certains gisements déjà connus en mettant à jour leur valeur économique : ce fut notamment le cas du projet Dumont Nickel (Royal Nickel Corporation).



**FIGURE 3.1.** Carte et typologie minérale des gisements récents développés au Québec indiquant la position des gisements considérés dans ce chapitre



★ Projets miniers

**Apatite**

- 1 - Arnaud
- 2 - Lac à Paul

**Diamant**

- 3 - Renard

**Fer**

- 4 - Blackrock
- 5 - Hopes Advance Bay

**Graphite**

- 6 - Lac Knife

**Lithium**

- 7 - Authier

**Nickel**

- 8 - Dumont Nickel

**Or**

- 9 - Éléonore
- 10 - Joanna
- 11 - Lac Bachelor
- 12 - Lac Pelletier
- 13 - Lac Herbin

**Terres rares**

- 14 - Zeus (Kipawa)



La phase d'exploration avancée est beaucoup plus longue que la phase d'exploration précoce. Elle s'étale sur plusieurs dizaines d'années, avec de grandes périodes d'inactivité. Deux périodes de boom minier ont stimulé les activités (Lulin, 2012). La première correspond à l'après-Seconde Guerre mondiale (1950-1970) : ce sont en majorité des compagnies majeures, telles Noranda Exploration, Uranerz Exploration ou encore Gulf Dominion, qui assurent l'exploration. Lors du deuxième boom minier, en revanche, ce sont les « juniors » qui détiennent ces mêmes projets. Ces entreprises connaissent un essor depuis la fin des années 1990. Au cours de la même période, l'État participe souvent aux différents projets par l'entremise d'une société d'État, la SOQUEM. Entre les booms, les projets sommeillent et sont souvent abandonnés par les promoteurs.

### 3. UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Le modèle d'exploration minière classique repose sur une vision linéaire de l'exploration minière (Warin, 1997). Une compagnie décide de rechercher une substance dans un pays. Elle y choisit un vaste territoire, considéré comme vierge, puis resserre progressivement la zone à explorer jusqu'à la découverte. On passe d'une exploration stratégique à une exploration tactique en choisissant quelques zones d'intérêt. On y réalisera des travaux tactiques, ou de mise en valeur, en vue de reconnaître la géométrie et les teneurs en éléments ou minéraux valorisables. Cette phase s'achève par une étude de préfaisabilité où tous les éléments géologiques sont intégrés. Enfin, au cours de l'étude de faisabilité, on évalue la rentabilité du projet en intégrant les considérations de logistique, de ressources humaines, d'investissement, de rendement, etc. Ce n'est qu'après une étude de faisabilité positive que l'on peut décider de la mise en production.

Le processus est purement technique : les stratégies d'exploration reposent sur un entonnoir de projets qui se caractérise par une réduction progressive du nombre de projets et une augmentation progressive des investissements. Les investissements reposent sur des fonds internes ; le monde extérieur intervient très peu dans ce modèle. Ce modèle d'exploration a été bien détaillé par Richard Sillitoe (1996) sur l'exemple de l'exploration du cuivre autour du Pacifique. Cet auteur analyse la manière dont les compagnies majeures, avec de gros moyens financiers, sont parties à la recherche de très gros gisements de cuivre et d'or, les porphyres, aussi bien dans la cordillère des Andes que dans les îles du sud-ouest du Pacifique. Ce sont des zones vierges, dans des secteurs très mal documentés. Sillitoe montre que



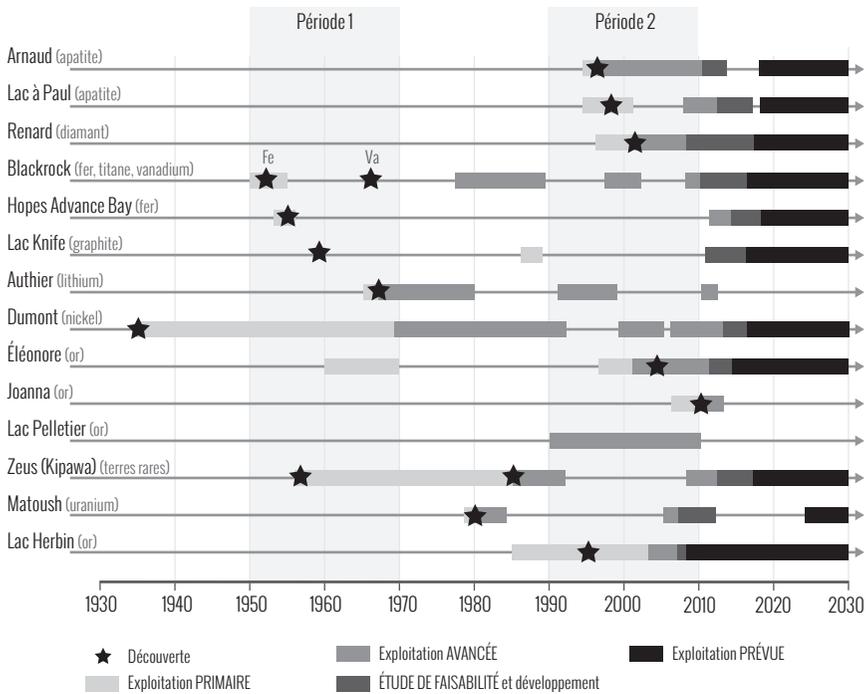
le programme d'exploration doit se baser sur une combinaison d'évaluations géologiques et géochimiques, avec un emploi frugal des méthodes géophysiques. La stratégie générale est en entonnoir, allant du plus général vers le plus local : une succession linéaire d'études, avec des décisions lors de chaque étape. Ce modèle a été développé aussi bien par des sociétés d'État telles que SOQUEM ou le BRGM que par les grandes entreprises.

Le modèle qui ressort de notre travail est largement différent. Le contexte a changé : bien que la taille des projets soit comparable, la majorité d'entre eux est portée par une compagnie junior qui cherche une substance précise. La plus grosse différence est le degré de documentation géologique. Au Québec, on dispose d'un archivage continu de l'information grâce au système mis en place par le ministère des Ressources naturelles dès les années 1970. Il n'existe donc pas de territoire réellement vierge, et les entreprises ont pu faire l'économie d'une phase d'exploration stratégique dans le sud de la province. De plus, les entreprises juniors utilisent principalement la géophysique, la prospection et des forages pour leur exploration : ce sont ces méthodes géophysique couplées à l'information historique qui conduisent à la découverte de gisements. Le choix de ces méthodes résulte du fait qu'il n'y a plus de gisement facile à découvrir en surface dans le sud du Québec. On utilise donc des méthodes permettant de découvrir des gisements cachés. Les multiples explorations publiques ou privées ont balayé le territoire. Ainsi, le choix stratégique des entreprises reflète la maturité d'exploration du territoire, sans zone accessible réellement inexplorée.

L'exploration ne suit plus un modèle linéaire, mais un modèle « ponctué » dans le temps (figure 3.2). Les frises chronologiques montrent que l'exploration minière connaît très souvent des périodes d'inactivité plus ou moins longues, causées par un certain nombre de facteurs externes. La distribution des découvertes minières n'est pas constante dans le temps. En effet, deux périodes se distinguent : 1) le boom de l'après-guerre (les Trente Glorieuses) ; 2) la fin des années 1990, jusqu'à la fin des années 2000, marquées par la hausse des prix des substances minérales liée au boom économique en Asie. Le Québec est ainsi le reflet d'une tendance mondiale, où l'essentiel du potentiel minéral est découvert au cours de périodes relativement restreintes qui se succèdent dans le temps de manière cyclique, correspondant à des booms miniers et, en partie, aux cycles de Kondratieff.



**FIGURE 3.2.** Ruban temporel de l'exploration minière au Québec



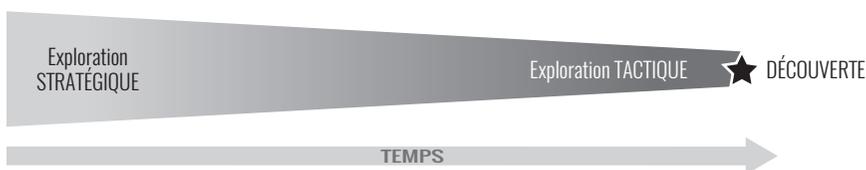
## CONCLUSION : QUEL CHANGEMENT POUR LA GESTION DES GRANDS PROJETS MINIERS ?

Notre étude souligne comment les travaux d'exploration minière changent avec la connaissance du territoire : d'une part, l'accumulation des données par les services géologiques appuie réellement l'exploration ; dans un endroit comme le Québec, la mise à disposition des archives des entreprises et des travaux publics par le ministère des Ressources naturelles et par le site Sedar de la bourse de Toronto permet quasiment de se passer de l'étape stratégique de la prospection. D'autre part, la connaissance du territoire conduit à rechercher des gisements cachés, et donc à utiliser des méthodes plus efficaces en profondeur. L'âge des prospecteurs qui cherchent en surface est révolu. Il s'agit d'un changement majeur où le Québec et le Canada font figure de pionniers puisqu'il n'existe qu'un petit nombre de pays où l'archivage minier atteint ce niveau de qualité.

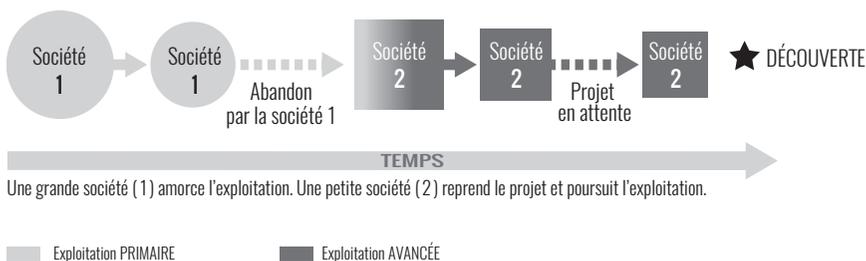


### FIGURE 3.3. Deux modes d'exploration minière

Modèle d'exploitation classique (Sillitoe, 1996)



Modèle d'exploitation au Québec (2014)



Un autre élément qui ressort de notre étude est la dynamique du processus de découverte. Il est toujours très long, jusqu'à 80 ans entre la première observation et l'étude de faisabilité finale ! Trois générations d'explorateurs... Dans la longue durée, la quasi-totalité des gisements ont fait l'objet de travaux de multiples entreprises. À l'échelle mondiale, 74% des mines ont été explorées par deux à cinq compagnies avant leur découverte (Schodde, 2014). On ne réduit plus progressivement les terrains d'exploration, on récupère d'anciens travaux. Dans de nombreux pays, la législation minière était conçue pour réduire chaque année les territoires d'exploration, afin de pousser les entreprises à se focaliser et à libérer des territoires pour d'autres compagnies. Ce ne sera plus le cas dans le futur. Il est probable que la législation devra évoluer vers une meilleure valorisation de l'information publique.

Enfin, la tendance observée témoigne de la finitude du monde : il n'existe presque plus de terrain vierge, de terrain où le conducteur d'un grand projet est seulement animé de considérations techniques. Les terrains favorables sont de mieux en mieux connus, et la clé d'une partie des richesses de la Terre est parfois d'abord enfouie dans nos archives. Le traitement des données, leur mise en lumière et l'intelligence combinatoire auront de plus en plus d'importance pour préparer les grands projets miniers.



# BIBLIOGRAPHIE

- BOUKACHABIA, M. (2014). *Méthodologies de la découverte minière au Québec au XXI<sup>e</sup> siècle*, maîtrise GPRE, Université de Lorraine.
- FRANKLIN, J. (2014). *Volcanogenic Massive Sulfide Deposits*, Thunder Bay Short Course, 135 diapos.
- JÉBRAK, M. (2014). « Les innovations minières », *Géologue*, vol. 181, p. 16-21.
- LULIN, J.M. (1990). « Une analyse du développement minier du Nord-Ouest québécois », dans M. Rive, P. Verpaelst, Y. Gagnon, J-M. Lulin, G. Riverin et A. Simard (dir.), *La ceinture polymétallique du Nord-Ouest québécois*, Montréal, Institut canadien des mines et de la métallurgie, p. 17-34.
- LULIN, J.M. (2012). « Qu'est-ce qu'un boom minier? », *Le Point en ressources naturelles*, vol.1, p. 4-11, <<http://www.ressourcesnaturelleslepoint.ca/rn/v1.2/v1.2/assets/basic-html/page6.html>>, consulté le 15 février 2015.
- SCHODDE, R. (2014). « Key issues affecting the time delay between discovery and development: Is it getting harder and longer? », *Minex Consulting*, 38 diapos, <<http://www.minexconsulting.com/publications/Schodde%20presentation%20to%20PDAC%20March%202014.pdf>>, consulté le 15 février 2015.
- SILLITOE, R. (1996). « Exploration and discovery of base- and precious-metal deposits in the circum-Pacific region during the last 25 years », *Resource Geology Special Issue*, n° 19.
- WARIN, O.N. (1997). « Mineral exploration into the Millenium! », *Geoscientist, Geological Society of London*, vol. 7, p. 5-6.







# CHANGEMENT DE PRATIQUES POUR LES GRANDS PROJETS



CHAPITRE

4



# **CHANGEMENT DE VOIE EN GESTION DES GRANDS PROJETS**

L'approche par la connaissance distribuée  
et la co-innovation

**VALÉRIE LEHMANN, MARINA FRANGIONI  
ET PATRICK DUBÉ**



# 1. UN CHANGEMENT DE CONTEXTE

En introduction de son livre *Le projet du projet, concevoir la ville contemporaine*, paru en 2014, Terrin mentionne que « tout doit effectivement changer, la gouvernance, les comportements, les techniques, les processus de conception » ; cependant, dit-il, c'est à la condition que « l'essentiel ne change pas », soit ici les acquis de la démocratie et entre autres choses une qualité et un confort de vie. Et Terrin de se poser la question : « Comment résoudre cette quadrature du cercle ? » Si tout le présent ouvrage collectif se veut une démonstration que de tels changements sont possibles et existent déjà, il interpelle néanmoins à plusieurs égards et incite à explorer les changements réalisés récemment en gestion des grands projets.

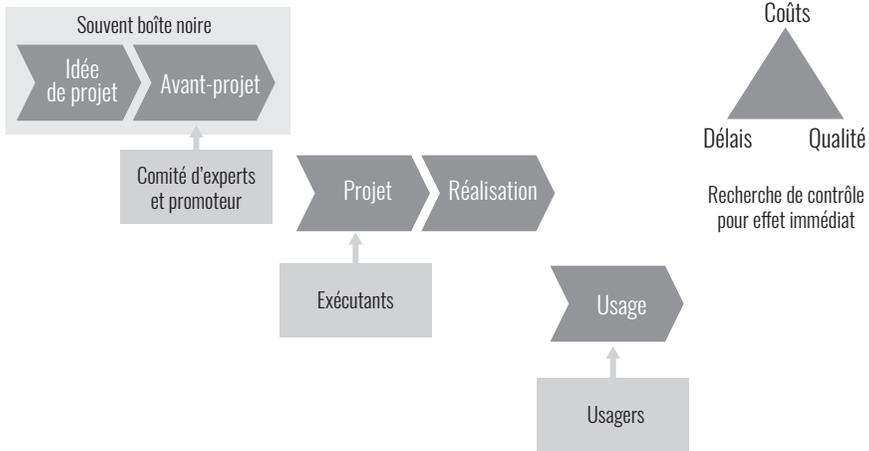
Inscrit dans cette perspective, ce texte se propose de montrer qu'une troisième voie en termes de méthodologie et de management de projet est en marche et qu'elle permet de réaliser avec succès des projets « acceptables » et « acceptés ».

En effet, du point de vue théorique, dans le champ de gestion de projet, bien que plusieurs auteurs insistent depuis quelques années (Blomquist et al., 2010) sur la nécessité de penser et pratiquer la complexité, la plupart des grands projets restent l'apanage d'une gestion de projet traditionnelle, centrée sur l'exécution et la livraison dans le respect de la conformité, des délais et des coûts fixés à l'avance (le fameux triangle d'or : Kerzner, 2010) et peu sur l'usage du projet et la satisfaction des parties prenantes. Certes, les travaux sur les parties prenantes ont pris de l'ampleur en gestion de projet depuis quelques années aussi, mais la plupart des auteurs voient dans le management des parties prenantes essentiellement une activité de communication (Jepsen et Askerod, 2009 ; Bourne, 2009), toute stratégique qu'elle soit. L'engagement des parties prenantes est certes recherché, mais comme expliqué plus loin, dans une perspective d'*agreement*. Au final, les propositions conceptuelles ou normatives de changement d'approches en gestion de projet pour faire face aux défis actuels et de demain (ne serait-ce que dans le cas des grands projets urbains) restent peu nombreuses.

Ainsi, à ce jour, représenter la prise en charge des grands projets se résume souvent à la mise en place d'un mandat par un comité d'experts savants (le bureau d'études), les usagers en tant que *end users* étant alors peu ou pas impliqués dans la conception du projet, ainsi que le souligne la figure 4.1. Il s'agit de la première voie empruntée, historiquement et quantitativement parlant, en gestion de projet.



**FIGURE 4.1.** Prise en charge du projet traditionnel : approche héritée des années 1970



Source : Lehmann (2012), inspirée de Jolivet (2003), Kerzner (2010) et PMI (2012).

Pourtant, de nombreux changements ont déjà eu lieu sur le terrain des grands projets, en particulier dans le cas des projets urbains : dans un contexte où s'impose la perspective d'une explosion urbaine mondiale à l'horizon 2050 (Bouton *et al.*, 2003 ; Baron, 2013), où le principe des données ouvertes pousse à innover (Manyika *et al.*, 2013), où les citoyens souhaitent de plus en plus participer à la formulation de leur ville future (Haouès-Jouve, 2013), de nombreuses métropoles ont déjà changé d'approche pour réaliser leurs grands projets, en intégrant la dimension du développement durable (DD).

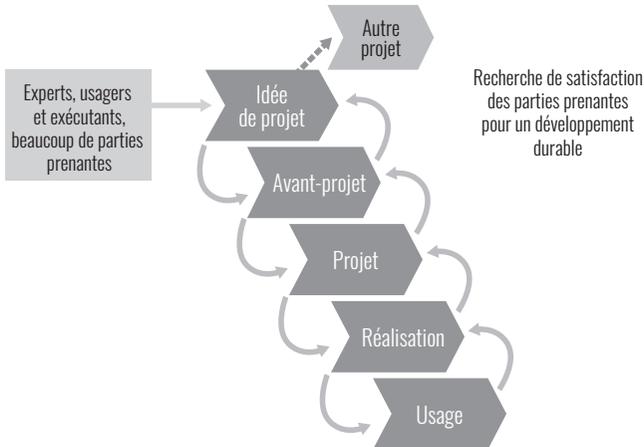
Il en va de même dans plusieurs cas de projets dans le secteur de la santé, où le vieillissement de la population, la réduction des coûts et l'usage courant des nouvelles technologies par les patients, pour ne citer que ces facteurs, poussent les institutions à transformer les pratiques du personnel soignant, les lieux de soins ou encore les méthodes d'investigation et de traitement.

Ainsi, du point de vue empirique, un nombre croissant d'acteurs projets, dont les promoteurs privés, les organismes publics et les associations, ont commencé à réviser leurs approches de conception et de réalisation des projets. Sur le terrain, nombre de projets sont de fait pris en charge d'une façon plus contemporaine, comme la figure 4.2 le représente. Il s'agit là de la deuxième voie suivie en gestion de projet, amorcée au tout début des années 2000 et portée à son commencement par les spécialistes du domaine de l'informatique, dès l'avènement des grands projets en technologies de l'information et en systèmes d'information (TI/SI).



Ainsi, en recherche dans le champ de la gestion de projet, la plupart des travaux qui correspondent à ces pratiques sont ceux de chercheurs étudiant les grands projets de TI/SI, dont les études de Messenger-Rota (2009) sur les méthodologies de projet agiles, du fait entre autres que les récits des utilisateurs (*user stories*) sont pris en compte au moment de l'idée de projet. Les méthodes agiles accueillant « favorablement » les itérations et les changements négociés chemin faisant<sup>1</sup>, plusieurs autres travaux en gestion de projet, tels ceux de Murtoaro et Kujala (2007), s'en approchent. À travers les concepts d'« ingénierie concourante » et de « négociation créatrice » chers à Midler (1998, 2013), de « métarègles » proposées par Navarre (2008) et de recherche de satisfactions croisées (Karlsen, 2002) s'exprime bien cette vision d'une seconde voie plus flexible que la première voie traditionnelle et intégrant certaines des parties prenantes dans le processus projet. Il est intéressant de noter au passage qu'en sciences politiques (Lamizet, 2013) et en sciences de l'urbanisme (Beaudet, Meloche et Scherrer, 2012), ces approches « sociales » et inclusives ont été abordées depuis plusieurs décennies. Des problématiques d'habitat autodéveloppé ont ainsi donné lieu à plusieurs débats théoriques des années 1960 aux années 1980, autour de l'idée de design collectif (Revedin, 2014).

**FIGURE 4.2.** Prise en charge du projet actuel : approche agile amorcée au début des années 2000



Source : Lehmann (2012), inspirée de Midler (1998), Jolivet (2003) et Messenger-Rota (2011).

Dans le cas des grands projets de TI/SI, ce sont les difficultés et les échecs survenus en mobilisant une méthode de gestion de projet standardisée traditionnelle (voir la figure 4.1) qui ont amené les praticiens à tracer une autre voie plus « agile » (voir la figure 4.2) au milieu des années 1990 (Boisvert et Trudel, 2011).

1. Voir <<http://agilemanifesto.org>>, consulté le 15 février 2015.



Concernant la gestion des grands projets liés au domaine public (projets urbains, de santé, d'infrastructures, d'intelligence technologique, voire les projets miniers), se situe à l'origine de nombre des changements ayant conduit à une deuxième voie – changements vécus tantôt comme des opportunités et des ouvertures, tantôt comme des contraintes – la notion d'acceptabilité ou «acceptance» sociale, qui peut être définie comme «l'acceptation ou non par les parties prenantes d'un projet donné que ce projet émerge, perdure, se réalise ou soit implanté», en référence à Wolsink (2010). Ainsi, même si pour Caron-Malenfant et Conraud (2009), l'acceptabilité sociale est plutôt «le résultat d'un processus par lequel les parties concernées construisent ensemble les conditions minimales à mettre en place pour qu'un projet s'intègre harmonieusement, à un moment donné, dans son milieu naturel et humain», l'acceptabilité sociale peut avoir tout son sens également en amont d'un projet, soit au moment de sa formulation, avant même la réalisation de toute action et la mise en marche du projet.

Depuis le début des années 2000, nombre de grands projets au Québec ont en effet été retardés, abandonnés ou reportés en raison de contestations de la part de citoyens, de certains groupes de pression ou de leaders ralliés aux causes exposées sur la place publique et relayées par les médias (Fontan, Hamel et Morin, 2012). Beaucoup de ces grands projets «inacceptables» ne furent jamais acceptés et donc n'ont jamais abouti.

Cette situation n'est pas exclusive au Québec et ne concerne pas seulement les grands projets d'aménagement urbain. Les grands projets d'infrastructures sont concernés: il suffit de penser aux cas récents du projet routier de l'échangeur Turcot à Montréal ou aux cas des deux projets d'aéroport régional dans les Landes et de barrage en France, qui sont pour le moins malmenés, depuis leur annonce respective, et se trouvent à l'heure actuelle «en suspens».

La notion de «grand projet» ici renvoie aux écrits de Remington et Pollack (2010) et aux travaux originels sur les projets de grande envergure produits par Declerck, Debourse et Declerck (1997), pour qui un projet complexe est un projet qui nécessite des investissements financiers d'envergure, se déroule sur de nombreuses années, implique l'intervention de multiples parties prenantes aux profils diversifiés et mobilise pour sa construction plusieurs approches.

Ainsi, dans l'espoir qu'une partie au moins des grands projets urbains imaginés par certains architectes, urbanistes, pouvoirs publics et promoteurs privés se concrétisent sous une forme ou une autre, s'instaurent de nouvelles pratiques de coconstruction des grands projets, mettant les parties prenantes, dont les usagers, au cœur du processus de définition du projet. À Montréal, Barcelone et Francfort, ce type de design de conception de projet fait des petits. Certains projets sont même élaborés par les parties prenantes, comme



c'est le cas pour quelques écoquartiers, à Amsterdam, les spécialistes et experts savants en gestion de projet venant alors en appui. De même, afin de mieux servir la population en matière de soins de santé, les projets sont élaborés avec les parties prenantes que sont les patients, c'est-à-dire les usagers.

## 2. LE GRAND PROJET, DE LA CONSULTATION À LA CO-INNOVATION

Çà et là émergent donc des lieux de « brassage » des connaissances qui rassemblent de nombreuses parties prenantes diversifiées (Girard, 2013 ; Viel et al., 2012). Citoyens, représentants de la société civile, élus locaux, leaders de groupes de pression, commerçants, responsables d'associations communautaires, architectes, urbanistes, anthropologues, chercheurs en sciences politiques, en gestion de projet et en management, consultants, etc., participent à ces activités orientées vers la création de savoirs inédits, destinés à une construction socialement partagée et acceptée d'un projet de vie urbaine.

Pour travailler à la coconstruction des grands projets, les organisations publiques ou privées mobilisent des outils variés, allant de tables de travail d'une durée de quelques heures à celui de rencontres s'étalant sur plusieurs jours et se déroulant en plusieurs étapes. Elles ont principalement recours à des firmes de communication, à des associations de développement social et à des équipes de consultants spécialisés, dont beaucoup des animateurs sont également des chercheurs.

Consultations en séries des parties prenantes, tables de concertation, ateliers Future Search, communautés de pratiques, simulations virtuelles collaboratives, simulations physiques avec *serious games*, sont au nombre de ces « dispositifs ouverts » d'échange entre parties prenantes – souvent de type artisanal – dédiés à la coconstruction d'un projet (Pralhad et Ramaswamy, 2013).

Des initiatives de nature différente ont également été prises. La Ville du Grand Lyon a édité il y a plusieurs années un guide méthodologique documenté et accessible au public, intitulé *La concertation dans la conduite de projet*. Plus récemment, en mai 2014, s'est tenu en France un séminaire organisé par l'association Décider Ensemble, intitulé *Projets industriels : quelle place pour la concertation ?*, qui a réuni plus de trente chercheurs et praticiens.

Les dispositifs d'échange entre parties prenantes basés sur le principe de la consultation – nombreux à émerger dans les années 1990 au Québec (Garipey, 2012) – semblent avoir atteint un certain paroxysme, les activités de consultation étant désormais « reléguées » au rang de mécanismes réglementaires : pour



exemples, le cas des audiences publiques qui se déroulent sous la houlette de l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) et celui du Bureau des audiences publiques sur l'environnement (BAPE).

Dans le développement des dispositifs actuels entourant un grand projet, les dispositifs basés sur le principe de la concertation (Beaudet, Meloche et Scherrer, 2012) semblent désormais prévaloir, quoique la notion de concertation soit souvent « comprise » et « déclinée » de manière fort différente. À ce sujet, en France, le projet de loi d'Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, en vue de « faciliter les projets », traite à l'article 28 de la participation du public dans le domaine de l'environnement (aménagement, urbanisme, etc.). Il s'agit entre autres de « moderniser et clarifier les modalités de participation, de concertation, de consultation et d'information du public ».

Aux côtés de ces dispositifs de concertation se situent également des dispositifs basés sur le principe de l'innovation ouverte ou de la co-innovation (Chesbrough, 2003 ; voir l'encadré intitulé « La co-innovation ou innovation ouverte »), ouvrant eux sur la cocréation et le codéveloppement. Si le terrain occupé par ces dispositifs reste encore marginal, néanmoins, de nombreuses initiatives nouvelles attestent que ces dispositifs sont en phase de croissance. La demande envers ces dispositifs devient forte et les activités de ce type se multiplient de façon visible depuis les années 2000.

Depuis une dizaine d'années, en effet, se développent ces nouveaux dispositifs qui permettent de faire participer plus activement les parties prenantes (surtout les usagers) au développement de produits et services urbains qui les toucheront directement. Il faut comprendre que, parmi les parties prenantes à un projet donné, les usagers, quel que soit leur statut urbain par ailleurs (citoyen, leader politique, commerçant, etc.), occupent généralement une place particulière aux yeux des autres parties prenantes. Ces parties prenantes ont/auront en effet l'usage du projet lorsque implanté. Par « usage », nous entendons ici l'appropriation réalisée d'un projet, en matière de connaissances, de sens et d'espace-temps, qui se traduit généralement par une interaction humaine ou non humaine. Dans le cas d'une partie prenante qui n'est pas un usager, comme un gestionnaire de projet ou un urbaniste, la notion d'appropriation réalisée d'un projet peut ainsi signifier la mise en œuvre d'une nouvelle approche ou d'une nouvelle pratique.

Les usagers deviennent ainsi de véritables codéveloppeurs du projet au même titre que des experts en matière de développement de produits et de services. Considérés comme des experts de l'usage (Léger, 2012), ils interviennent tout le long du processus projet – et pas seulement en amont à la conception – pour permettre au projet d'exister.



## LA CO-INNOVATION OU INNOVATION OUVERTE

L'innovation est un concept qui a fait et continue de faire l'objet de nombreuses études, l'innovation étant considérée par certains chercheurs comme le moteur de l'économie (Schumpeter, 1911) et par d'autres, comme un phénomène social qui naît de l'interaction entre les individus (Doloreux, 2004). En 2004 s'impose un nouveau concept d'innovation, issu des travaux de Chesbrough réalisés en 2003. Cet auteur souligne que la R-D en entreprise n'est pas exploitée à son plein potentiel. Souvent développés en secret, les projets de R-D ne sont aux prises que tardivement avec les problématiques marketing; les sommes investies sont souvent perdues en raison d'échecs commerciaux; qui plus est, en cultivant une culture du secret, les entreprises ne profitent pas des avancées technologiques développées par d'autres entreprises. Chesbrough (2004) propose alors de permettre une percolation entre les projets de R-D de différentes institutions afin que ces dernières puissent mieux rentabiliser leurs recherches et faire une gestion plus proactive de leur propriété intellectuelle. Ainsi naissait en 2004 le concept d'« innovation ouverte ». Aujourd'hui, le concept d'innovation ouverte ne traite plus guère de la gestion proactive de la propriété intellectuelle; il renvoie plutôt à la circulation de différentes formes de connaissances (tacites, explicites et en action) à travers un réseau, dans le but de favoriser l'innovation à partir de la collaboration entre les membres du réseau, d'où le concept de co-innovation.

Mais, pour comprendre exactement en quoi la co-innovation (ou l'innovation collaborative) diffère des diverses autres formes d'innovation – toute innovation étant un phénomène social selon Gaglio (2011) –, il faut s'attarder au fonctionnement des réseaux d'acteurs socioéconomiques. En effet, l'innovation a longtemps été le fait de contributions et de collaborations entre des partenaires comme les centres de recherche et le secteur privé. Les nouvelles technologies ont aussi permis aux entreprises privées d'ériger des plateformes de collaboration intégrant les clients et les fournisseurs, comme c'est le cas dans les secteurs automobile et aéronautique. Cependant, dans ces cas, l'innovation est surtout une innovation de procédés, où chacun des contributeurs, essentiellement des fournisseurs, doit respecter un cahier de charges très précis. L'innovation ouverte au sens de Chesbrough (2003) ne s'est « installée » que lorsque les organisations ont commencé à utiliser, en raison de pressions financières, la collaboration entre clients, fournisseurs, organisations de recherche, entreprises du même secteur et partenaires étrangers.



Dès 1986, Von Hippel intégrait dans ses travaux une nouvelle catégorie de contributeurs : les usagers. Même si, au départ, il s'agissait seulement des utilisateurs pilotes (*lead users*), le point de vue des usagers a rapidement été intégré dans le processus de développement du projet. Il s'agit là de la perspective de l'innovation dite « centrée » sur l'utilisateur : les utilisateurs pilotes ou *lead users* ne sont ni des codéveloppeurs ni des chercheurs, car ils ne se prononcent que sur l'amélioration d'un produit déjà conçu et développé, qui leur est présenté sous forme de prototype à améliorer. Ils n'interviennent pas à titre de concepteurs dans la phase d'idéation et de création du projet, mais à titre de testeurs dans les phases de prototypes fonctionnels.

Il faut attendre les travaux de Prahalad et Ramaswamy (2004) pour découvrir l'approche de l'innovation « portée » par l'utilisateur – *users driven* – (Chen *et al.*, 2010), présente au sein de dispositifs tels que les Living Labs. Lorsque se développent, au milieu de la décennie 2000, la volonté et la capacité grandissante des usagers à se mobiliser autour de causes ou d'idées, l'avènement de plateformes sociotechnologiques facilite la diffusion de l'information et la mobilisation de ces contributeurs. Au sein des approches constructivistes récentes de l'innovation, il devient dès cet instant question de contributeurs à l'innovation de type « experts » et « profanes ». Ainsi, pour Boder (2006), la production de savoir est indissociable de la notion de réseau et existe uniquement dans un cadre où il y a recherche de solutions. Selon cet auteur, il est surtout essentiel de structurer les processus qui mènent à la production de savoir expérientiel, puisque la structuration du savoir à l'intérieur du réseau permet d'orienter la production de connaissances vers une solution novatrice. Les travaux de Sawhney et Prandelli (2003) insistent plutôt sur le fait que la structuration des connaissances dans le cadre de la recherche de solution se fait de façon intermédiaire. Selon ces auteurs, les « tiers-lieux » à la fois physiques et sémantiques, tels les Living Labs, permettent de structurer, à travers des processus normés, l'émergence, la gestion et l'utilisation de connaissances nouvelles, dans une construction d'espaces sémantiques qui donne du sens au savoir individuel et collectif ainsi créé.

Actuellement, de par le monde, ce sont sans doute les Living Labs qui représentent le mieux ces dispositifs de co-innovation. Basés sur le principe de la connaissance distribuée (Trépos, 1996) – comme le sont les Fab Labs –, les Living Labs, en tant que centres, lieux ou entités d'innovation ouverte

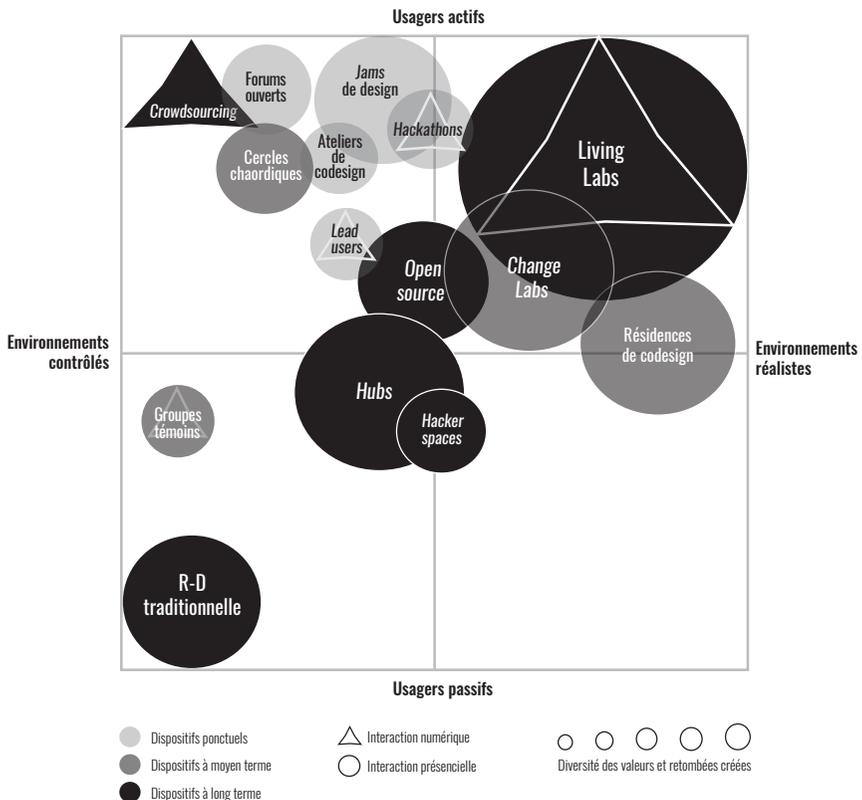


(Frangioni, 2013) ou « *products, places and experiences that respond to a changing world* », font intégralement partie de ces « dispositifs » qui placent le citoyen au cœur de la création de connaissances (Roy, 2011).

### 3. LE MODÈLE DU LIVING LAB EN TANT QUE DISPOSITIF DÉDIÉ AUX PROJETS

La figure 4.3 ci-dessous permet de situer les Living Labs parmi divers dispositifs de coconstruction de projets existants, selon le degré de participation des usagers (allant de passifs à actifs) qui prévaut dans les différents dispositifs examinés et le type d’environnements qui est leur proposé comme cadre exploratoire (allant de réalistes à contrôlés).

**FIGURE 4.3.** Living Labs parmi les principaux dispositifs d’innovation ouverte ou de co-innovation



Source : Dubé et al. (2014, p. 107).



Phénomène initié à la fin des années 1990 au MIT Media Lab, puis développés en Europe avec la création en 2006 d'un réseau européen (ENoLL), les Living Labs (LL), qui se comptent aujourd'hui par centaines, sont répartis dans plus de quarante pays.

Les Living Labs sont des dispositifs d'innovation ouverte qui s'intéressent à la création de valeur à la fois dans la dimension sociale, la dimension économique et la dimension des connaissances. Considérés comme des lieux d'intermédiation (Gadille, 2012), ils permettent la mise en place de projets « acceptés », certes, mais avant tout désirés et collectivement construits.

Bien que les définitions des Living Labs varient selon l'échelle d'application, comme le soulignent divers théoriciens et praticiens (Bergvall-Kåreborn *et al.*, 2009; Schumacher et Niitamo, 2008), l'approche de construction des projets dans les LL repose en général sur le principe d'une boucle de cocréation, exploration, expérimentation et évaluation des usages, qui se répète tout au long d'un projet, avançant par itérations, ancrée dans la durée et dans des environnements d'usage réels, qu'ils soient physiques ou numériques (voir la figure 4.4). Cette approche correspond à un processus non pas « centré sur l'utilisateur », mais « porté par l'utilisateur ». Le modèle des LL entend par là enrichir le modèle « centré » sur l'utilisateur – qui correspond à la plupart des dispositifs de concertation – en reconnaissant les connaissances tacites et « profanes » des usagers comme une source de valeur ajoutée pouvant être mise à profit tout au long du projet, afin de favoriser l'harmonisation entre l'offre et la demande, qu'il s'agisse de projets commerciaux ou sociaux. Les usagers participent à toutes les étapes du projet, à savoir la conception, la planification, le prototypage, le développement et le déploiement. Ils deviennent donc des cocréateurs, voire des cochercheurs, en partageant leurs découvertes, leurs impressions et leurs expériences avec les professionnels et praticiens (gestionnaires de projets, concepteurs, développeurs, ingénieurs, urbanistes, médecins, etc.).

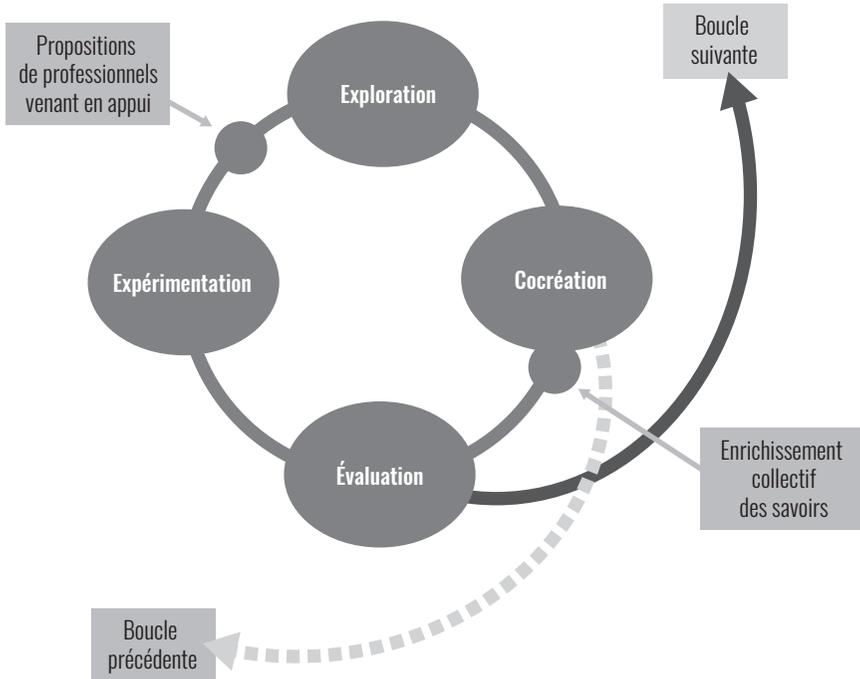
Le modèle LL permet aussi d'aborder des questions d'ordre économique, juridique et éthique autrement que dans le cadre d'un dispositif plus conventionnel (consultation, concertation), en raison de l'engagement partagé des entreprises, des communautés d'utilisateurs, des services publics et des institutions de recherche qu'il implique. De ce point de vue, le modèle LL représente une entité mixte, au sens où il se tient dans un contexte de partenariats public-privé-citoyens.

En tant que modèle dédié au changement, le modèle LL offre également l'avantage d'introduire sous un autre jour les notions de confiance, de réciprocité, de connectivité et de perspectives plurielles, qui sont essentielles à la cocréation. Considérant ces points, plusieurs auteurs s'entendent



pour dire qu'il s'agit là d'un modèle qui ouvre la voie à l'innovation technologique et à l'innovation sociale (Dubé, Latendresse et Belisle, 2010; Dubé et al., 2014).

**FIGURE 4.4.** Boucle génératrice de connaissances pour le projet au cœur du modèle Living Lab



Source: Inspirée de Dubé et al. (2014) et d'Almirall, Lee et Wareham (2012).

Mais le Living Lab est aussi particulier du fait de la méthodologie de soutien employée. Parce qu'un LL implique les usagers à toutes les étapes d'un projet, de nombreux outils et procédures servent à soutenir les activités de cocréation, d'exploration, d'expérimentation et d'évaluation au fil du temps. Ils proviennent de différentes disciplines comme la recherche en sciences, génie, marketing, ethnographie, technologies du Web et en design d'interaction et de service. Du point de vue du recueil et du traitement des informations au sein d'un LL, plusieurs approches sont aussi mobilisées. Dans presque tous les cas, un Living Lab génère un ensemble considérable de données qu'il faudra traiter et analyser pour en tirer des constats et des conclusions qui serviront à diverses fins dans le cadre du projet en chantier (Almirall, Lee et Wareham, 2012).



Au Québec, une vingtaine de Living Labs en activité œuvrent depuis quelques années à la réalisation de plusieurs types de projets : projets technologiques, projets dans le secteur de la santé, projets urbains, projets de la ville intelligente, etc. Ils sont commandités tant par des organismes publics que par des associations et des partenaires privés.

L'un des Living Labs les plus connus est le Living Lab SAT Sainte-Justine. Porté conjointement par la Société des arts technologiques (SAT) et le centre hospitalier universitaire (CHU) pédiatrique Sainte-Justine de Montréal, ce LL a pour mission d'implanter une plateforme de cocréation multipartite dédiée à « l'humanisation des soins de santé par l'entremise des arts numériques ». L'idée de ce grand projet est de coconstruire un modèle urbain de soins de santé adapté aux « natifs du numérique » (les jeunes patients du CHU Sainte-Justine) par l'entremise de projets touchant l'expérience hospitalière et le développement de nouveaux protocoles thérapeutiques (gestion de la douleur, psychiatrie, réadaptation, etc.). Lancé en septembre 2010, ce projet collaboratif vise à créer un modèle de santé intégré mieux adapté aux différents besoins et désirs des patients sur le plan du bien-être physiologique, psychique et social. La découverte de nouveaux usages technologiques et la génération de contenus interactifs et immersifs par les usagers eux-mêmes (jeunes patients, professionnels de la santé, personnel hospitalier, familles, etc.) sont au cœur des moyens utilisés pour réaliser le projet.

Autre exemple montréalais, le Mandalab est un LL mis sur pied par Communautique, un organisme communautaire montréalais ayant pour mission de soutenir la participation citoyenne en favorisant la maîtrise de l'information, l'appropriation des technologies de l'information et des communications et la contribution à leur développement. Le Mandalab est un laboratoire vivant, ouvert et citoyen, destiné à stimuler l'émergence, le développement et le réseautage de projets porteurs d'innovations sociales, technologiques et économiques, par exemple l'implantation et l'animation de laboratoires de fabrication (Fab Labs) sur un territoire donné. Ce modèle met de l'avant un principe d'immersion cocréative inspiré des Territoires en Résidences de la 27<sup>e</sup> Région (France), qui permet aux organisations d'imaginer ou de repenser leurs programmes en intégrant les parties prenantes au sein du processus projet. Une équipe multidisciplinaire (designers, sociologues, architectes, chercheurs, innovateurs sociaux et numériques) s'immerge dans un projet en devenant. Durant les périodes d'immersion, l'équipe en résidence va à la rencontre du terrain et des acteurs du milieu pour faire émerger des innovations<sup>2</sup>.

---

2. Voir <<http://www.mandalab.cc>>, consulté le 15 février 2015.



Des nombreux Living Labs que compte le Québec, on peut retenir aussi le Living «Résidence centre-ville», porté par le centre de santé et de services sociaux Jeanne-Mance de Montréal, qui s'intéresse à la transformation des espaces communs de vie au sein de résidences pour personnes handicapées, au bénéfice des résidents et des professionnels de la santé qui y travaillent. Est également présent, sur la scène provinciale, le Living Lab Le Cercle, établi à Québec et dédié au grand projet «Québec, ville intelligente», qui se veut «depuis quelques années le centre intellectuel et artistique de la capitale nationale, constamment activé par des réflexions et créations collectives<sup>3</sup>». Moins connu au Québec, mais cependant présent et productif, un LL transrégional est actif, dédié au développement territorial par l'agriculture. Incontestablement, l'intérêt pour les LL est bien vivant au Québec. Ainsi, un premier colloque dédié exclusivement à l'approche LL en santé s'est tenu en mai 2013 à Montréal dans le cadre du 82<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas. Le prochain rassemblement des membres du réseau européen ENOLL pourrait avoir lieu à Montréal dans un avenir proche.

## 4. UNE AUTRE APPROCHE DE LA GESTION DE PROJET... PLUS PERTINENTE POUR SON TEMPS ?

D'un point de vue théorique, c'est donc en puisant dans le champ de la gestion des connaissances qu'il devient possible d'enrichir le champ de la gestion de projet. Dans ce cas-ci, c'est précisément à partir de l'étude ancrée de plusieurs dispositifs de co-innovation ou d'innovation ouverte que peut émerger une proposition conceptuelle rendant compte d'un changement qui s'est opéré en gestion de projet et correspondant aux nouvelles pratiques en vigueur. C'est en parcourant une dizaine de Living Labs agissant en Amérique du Nord, examinés au moyen de données institutionnelles et professionnelles (rapports, sites Internet dédiés, documentation publique) et au moyen de données recueillies lors de rencontres, par la prise de notes ou sur site, qu'il est apparu qu'une compréhension pertinente de la gestion actuelle de certains grands projets ne peut exister qu'en faisant appel aux conceptualisations en gestion des connaissances.

En effet, en analysant les entités que sont les LL et les projets qui leur correspondent avec le regard d'un chercheur en gestion de projet, il apparaît clairement que sans faire appel à la notion de «savoirs socialement distribués» (Nowotny, Scott et Gibbons, 2002) ou de «connaissances distribuées» (Trépos,

---

3. Office de consultation publique de Montréal, «Living Lab Le Cercle», <<http://ocpm.qc.ca/node/4102>>, consulté le 15 février 2015.



1997), il s'avère impossible de reconstituer ou de restituer le phénomène de gestion de projet qui s'opère dans de tels espaces-temps-entités dédiés à des grands projets.

Il est également nécessaire de bien préciser ce que le concept de connaissances recouvre pour développer une proposition théorique qui fasse sens avec les phénomènes observés sur le terrain. Seulement en mobilisant le concept de Legendre (2005, p. 37), pour qui la connaissance relève de « faits, informations, notions, principes acquis par l'étude, l'observation ou l'expérience », et en admettant que la connaissance est aussi le fruit d'interprétations et donc pas uniquement « extérieure » à un individu, il est possible de rendre compte de la gestion de projet entraperçue.

Et, comme un « ensemble de connaissances approfondies acquises par un individu, grâce à l'étude et l'expérience » (Legendre, 2005, p. 122) et aussi par « l'imprégnation, l'imitation, l'expérience concrète, le conseil des anciens, la démonstration, les essais-erreurs et exercices » (Ermine et al., 2012, p. 6) constitue un savoir, il est clairement question ici de « savoir », ce savoir étant situé, à la fois « produit de l'activité, du contexte et de la culture dans lequel il est acquis et utilisé » (Brown, Collins et Duguid, 1989, p. 32, traduction libre). Il est par ailleurs davantage question ici de *knowing* que de *knowledge* (Argyris, 1995), l'étude des LL ne pouvant se faire que dans l'action et pointant en priorité l'action collective.

En fait, explorer les Living Labs en tant qu'espaces-temps-entités dédiés aux grands projets représente pour un chercheur en gestion de projet une opportunité de terrain de recherche unique en son genre. D'une part, étudier les Living Labs, à distance, sans être dans la place donc, par de la documentation institutionnelle est intéressant pour comprendre les tenants et aboutissants de chaque Living Lab. Et les explorer plus en profondeur à travers une démarche qualitative conventionnelle (Miles et Huberman, 2003), en ayant accès aux multiples données provenant du travail effectué en leur sein même, est un moyen particulièrement productif pour réaliser une analyse détaillée des activités réalisées au fil du temps. Les notes et rapports fournis par les anthropologues, les sociologues ainsi que les spécialistes œuvrant aux LL (dont l'expertise varie en fonction de l'idée de projet en devenir et les parties prenantes) sont généreuses quant à ces sujets. D'autre part, étudier les Living Labs en tant que systèmes de gestion de projets en mobilisant pour partie une méthodologie de recherche participative (McIntyre, 2008 ; Fontan et René, 2014) représente une avenue à la fois enrichissante pour un chercheur et tout à fait conforme aux principes de la recherche qualitative. Le Living Lab constitue en effet un niveau d'analyse particulièrement propice pour obtenir de la richesse et de la validité interne dans le cadre d'une étude qualitative. D'une part,



le chercheur y trouve un accès aisé et simultané à plusieurs sources de données concernant une thématique bien précise (création d'un écoquartier, rénovation d'un site urbain historique, transformation d'une friche industrielle, développement des transports intelligents, réaménagement d'un espace public ou collectif, innovation en soins de santé, etc.); d'autre part, le format d'un LL lui permet d'étudier à la fois le *knowledge* et le *knowing* (Siemens, 2006) et de traiter d'action collective (Hatchuel, 2005), tout en étant participant, en tant que citoyen par exemple. De la même façon, dans le contexte d'une méthodologie de recherche-action participative ou PAR, chaque participant au LL peut contribuer à la recherche en tant qu'expert. Enfin, chaque Living Lab travaillant explicitement à la recherche de sens tout autant qu'à la recherche de données, un chercheur dont la posture épistémologique est interprétativiste y est *a priori* fort intéressé. Qui plus est, sur le plan opérationnel, la démarche d'innovation dans un LL suit un modèle itératif de type « approche agile », ce qui permet d'explorer la façon dont la démarche agile peut éventuellement abreuer les grands projets.

D'une telle immersion dans le monde des Living Labs émergent en tous cas de nombreux apprentissages théoriques en gestion de projet, que l'on peut présenter de diverses façons.

D'une part, l'un des apprentissages est qu'il apparaît urgent d'interroger en 2015 les fondamentaux en gestion de projet, voulant que la gestion de projet s'appuie largement sur des principes d'ingénierie ou de flux intrants-extrants et qu'une unique représentation du système projet soit appropriée, comme le Project Management Institute (PMI) ou l'Association francophone du management de projet (AFITEP) le présentent encore souvent et comme de nombreux discours conceptuels le déclament. En effet, un projet qui naît et se réalise à travers un LL est difficilement modélisable en termes de flux puisque qu'il s'agit d'un système ouvert (De Rosnay, 1973). Par ailleurs, une représentation de la gestion de projet qui y correspond ne peut s'apparenter au modèle dominant de la première voie (figure 4.1), selon lequel seuls des experts professionnels peuvent élaborer un projet – à plus forte raison s'il est grand ou complexe –, les autres parties prenantes du projet étant peu contributrices, car ayant peu de connaissances « intéressantes ». Enfin, si la figure 4.2 s'approche d'une représentation plausible de la gestion de projet en situation de Living Lab, cette simplification reste tout de même trop pauvre pour bien la représenter, les usagers étant conviés en amont du projet ou à des moments choisis, et le principe d'ingénierie concurrente (Giard et Midler, 1993) ne suffisant pas à rendre compte des boucles d'itération existantes dans le cadre d'un projet porté par un LL. De plus, les activités de cocréation, d'exploration, d'expérimentation et d'évaluation qui sont inscrites au cœur de



chacune des boucles du processus projet présent dans le cas d'un LL ne sont pas répertoriées dans une approche de type « seconde voie », même lorsqu'il est question de méthodes agiles et de « Sprint » ou de « Scrum ».

Par ailleurs, la perspective systémique propre au phénomène d'action collective et aux phénomènes produits par l'action collective au sein d'un Living Lab dédié à un projet donné peut difficilement s'accommoder d'une représentation séquentielle ou semi-séquentielle de la gestion d'un projet. L'image d'une noria apporterait sans doute plus de sens.

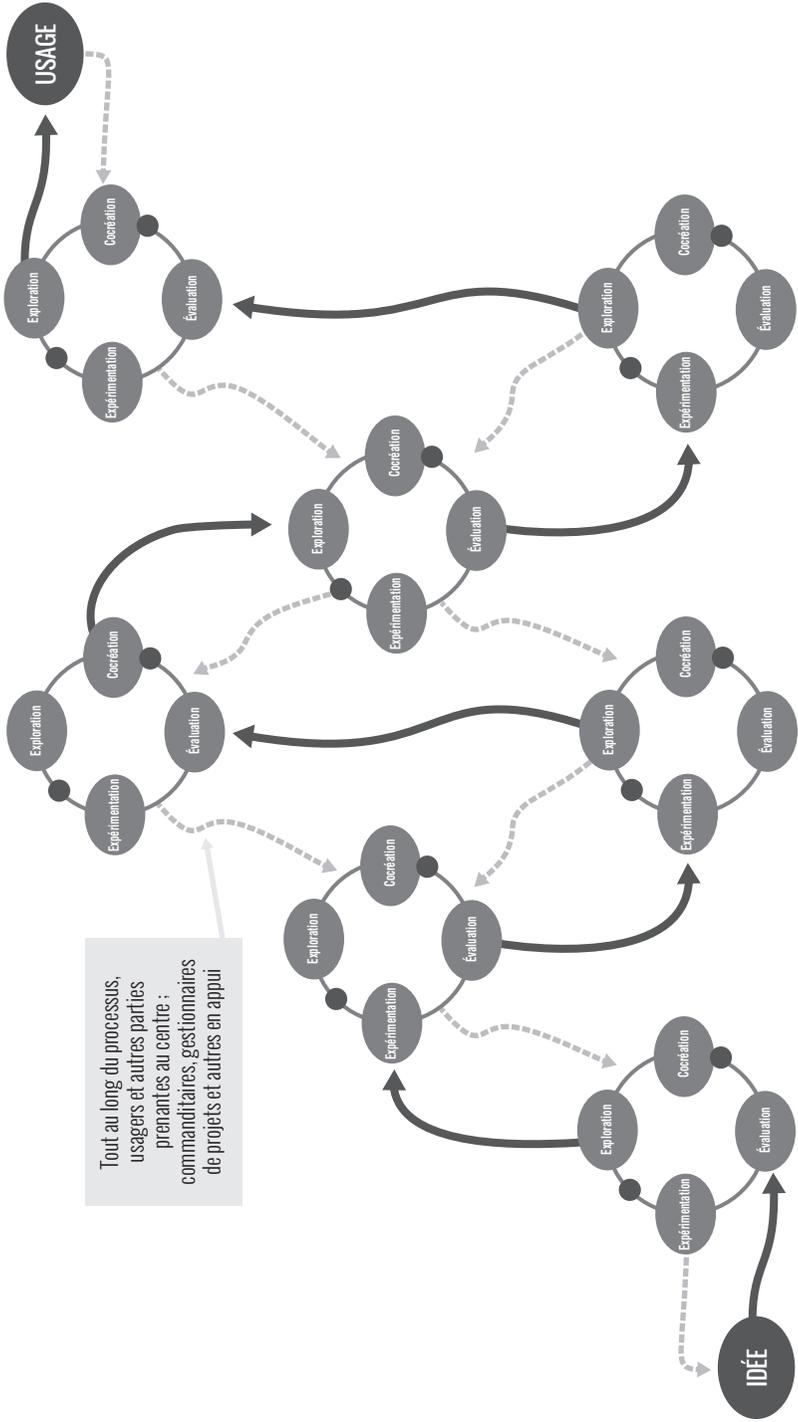
La figure 4.5 cherche ainsi à souligner l'aspect systémique de la gestion du projet qui correspond à une approche par la co-innovation au moyen d'artefacts visuels : il n'y a pas de chronologie stricte représentée, mais une temporalité non linéaire, et les nombreuses itérations avant-arrière-coté potentielles ou existantes sont évoquées. La gestion du projet se fait ici bien davantage par rétroaction que par anticipation. Ceci veut dire que sont remises en cause les méthodes de planification Stage-Gate, Waterfall voire Front-End Engineering Design ou Sprint en approche agile.

Par ailleurs, le projet débute avec l'expression d'une idée (finalité, besoin ou souhait) qui est ici collective ; de même, le projet est collectif ici avant même qu'il n'existe, de par son mode de financement et l'engagement de ses parties prenantes. Par essence même, les usagers sont les premiers investisseurs et instigateurs du projet, les professionnels (urbanistes, architectes, médecins, légistes, spécialistes en gestion de projet, commanditaires, analystes, informaticiens, selon le type de projet) venant en appui. Des interactions constantes entre les parties prenantes sont au cœur même du management du projet. Les parties prenantes, dans l'action collective, sont à même de faire... et défaire le projet. Il ne peut y avoir de projet « fini » que lorsque l'usage est produit. Le dernier livrable ici est donc l'appropriation du projet par les usagers, qui peut être évaluée en termes d'expérience vécue sur le long terme. L'une des mesures de la satisfaction des parties prenantes s'effectue d'ailleurs par la mesure de l'expérience vécue du projet. Une *acceptance* durable et ancrée est signe de réussite.

D'un autre point de vue, ce sont bien davantage les connaissances vivantes, situées, expérientielles et actionnables que les connaissances référentielles, scientifiques et normatives qui sont mises à profit ici pour réaliser le projet. Certes, l'ambidextrie (Lièvre et Aubry, 2010) est nécessaire, et elle est bel et bien présente à chaque boucle (cocreation, exploration, expérimentation, évaluation alimentée par des propositions de professionnels), mais, comme dans le cas des projets d'innovation qui sont complexes de par leur degré d'inconnu, il est difficile et peu souhaitable de travailler à partir de ce que l'on connaît. L'exploitation des connaissances vient ici en appui à l'exploration des connaissances.



**FIGURE 4.5.** Changement de voie en gestion de projet



Source : Inspirée de Dubé et al. (2014) et d'Almirall, Lee et Wareham (2012).



Si le propos est différent ici des méthodes relayées par la théorie C-K (théorie concept-connaissance ou *concept-knowledge theory*), où les usages tiennent également lieu d'intrants pour les projets (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2014), c'est du fait qu'il ne s'agit pas là d'approches de conception, mais d'approches de cocréation, de suivi et de mise en actes des projets. Une discussion théorique détaillée pourrait montrer par ailleurs que certains aspects de la théorie C-K empruntent aux méthodes traditionnelles de gestion de projet, en particulier pour l'organisation du projet.

Bien entendu, l'approche par la co-innovation est une troisième voie. Cette approche ne correspond pas à tous les projets ni à tous les contextes, mais il est raisonnable de croire qu'elle va devenir davantage prégnante, parce que l'acceptabilité sociale et la réduction des coûts sont devenues des impératifs, et, comme il est mentionné plus haut dans ce texte, de nombreux grands projets mobilisent déjà cette approche pour s'assurer... d'exister. Les praticiens de la co-innovation qui utilisent depuis dix ans ce type d'approche en entreprise savent pertinemment que cette gestion de projet représente un coût humain élevé et exige du temps, mais un projet retardé ou annulé ou inachevé peut être fort coûteux également en termes humains, matériels et financiers. Et cela prend tout son sens dans le cas des grands projets urbains, technologiques, d'infrastructure, de santé, etc., qui constituent des projets sociétaux.

Puisqu'il est essentiel, sinon crucial, de penser la gestion de projet en termes d'approches contingentes, comme plusieurs chercheurs le soulignent depuis quelques années (Huemann, 2010 ; Hartman, 2008 ; Lehmann, 2012), il faut garder en tête que la figure 4.5, émergeant d'une étude exploratoire des Living Labs, vient s'ajouter aux figures 4.1 et 4.2 présentées plus haut, ces trois figures représentant des voies de gestion de projet qui coexistent. Cette troisième voie ne vient donc pas remplacer les deux autres voies existantes mentionnées ici.

En matière d'implications collatérales, l'une d'entre elles est à citer en priorité : en effet, si une telle gestion de projet par la co-innovation représente de prime abord une autre voie en termes de méthodologie et de management, elle implique aussi une redéfinition de plusieurs des métiers et des structures ayant cours dans le domaine de la gestion de projet. Directeurs de projets et gestionnaires de projets sont concernés : au sein de la troisième voie, ils travaillent au cas par cas, principalement à titre de consultants spécialisés évoluant au sein d'une superstructure. Dans ce cas, ils n'interviennent plus par la voie hiérarchique ou de façon matricielle. Finis les bureaux de projets de type centralisé ou fonctionnel. De nouveaux types d'agences conseil



en gestion de projet pourraient être appelés à naître. Sans aller trop loin, cette recherche étant qualitative, il est aisé de comprendre que le changement peut être d'envergure en ce qui concerne cette donne.

Bien sûr, les propositions théoriques et praxéologiques émises ici ont besoin d'être validées pour s'épanouir. Mais au vu du nombre croissant de Living Labs en activité dans de nombreux pays et de l'envergure des projets menés par une approche de co-innovation dans le but de construire durablement des grands projets, l'évaluation des propositions formulées ici ne manquera de mener à un enrichissement bienvenu des représentations et suggestions émises.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALMIRALL, E., M. LEE et J. WAREHAM (2012). « Mapping "Living Labs" in the landscape of innovation methodologies », *Technology Innovation Management Review*, septembre, p. 12-18.
- ARGYRIS, C. (1995). *Savoir pour agir*, Paris, Dunod.
- AUBRY, M. et P. LIÈVRE (2010), « Ambidexterity as a competence for project leaders: A case study from two polar expeditions », *Project Management Journal*, Special Issue, « Project management in extreme environnement », vol. 41, n° 3, p. 322-341.
- BARON, G. (2013). « New infrastructure projects for cities: Smart work centers », communication à La Fabrique de la Cité, Rueil-Malmaison, 10 décembre, France.
- BEAUDET, G., J.-P. MELOCHE et F. SCHERRER (dir.) (2012). *Questions d'urbanisme*, Québec, Les Presses de l'Université de Montréal.
- BERGVALL-KÅREBORN, B., C. IHLSTRÖM ERIKSSON, A. STÅHLBRÖST et J. SVENSSON (2009). « A milieu for innovation: Defining Living Lab », communication au 2nd ISPIIM Innovation Symposium, New York, 6-9 décembre.
- BLOMQUIST, T., HÄLLGREN, M., NILSSON, A. et A. SÖDERHOLM (2010). « Project as practice: Making project research matter », *Project Management Journal*, vol. 41, n° 1, p. 445-473.
- BODER, A. (2006). « Collective intelligence: A keystone in knowledge management », *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, n° 1, p. 81-83.
- BOISVERT, M. et S. TRUDEL (2011). *Choisir l'agilité*, Paris, Dunod.
- BOURNE, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*, Londres, Gower.
- BOUSQUET, L. (2013). « Projets à grande échelle, vers de nouvelles médiations: l'expérience de l'Atelier national sur les territoires français », dans V. Lehmann et B. Motulsky (dir.), *Communication et grands projets: les nouveaux défis*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 33-43.



- BOUTON, S., D. CIS, L. MENDONCA, H. POHL, J. REMES, H. RITCHIE et J. WOETHEL (2013). *How to Make a City Great*, rapport de recherche, Special Cities Initiative, New York, McKinsey Global Institute.
- BREUX, S. (2012). « De la ville idéale à la ville idéale », dans G. Beaudet, J.-P. Meloche et F. Scherrer (dir.), *Questions d'urbanisme*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 49-55.
- BROWN, J.S., A. COLLINS et P. DUGUID (1989). « Situated cognition and the culture of learning », *Educational Researcher*, vol. 18, n° 1, p. 32-42.
- CARON-MALENFANT J. et H. CONRAUD (2009). « La participation des parties prenantes dans la construction de l'acceptabilité sociale », Colloque de l'Institut du Nouveau-Monde, 77<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas, 13 mai, Ottawa.
- CHEN, K.L., H. TSUI, C. YANG, L. HSUAN TING et H. HOUNG (2010). *A Living Lab Model for User-Driven Innovation in Urban Communities*, Taipei, Institute for Information Industry.
- CHESBROUGH, H. (2003). « The era of open innovation », *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n° 3, p. 78-89.
- CHESBROUGH, H. (2004). « Managing open innovation : Chess and poker », *Research, Technology, Management*, vol. 47, n° 1, p. 23-26.
- DECLERCK, R.P., J.P. DEBOURSE et J.C. DECLERCK (1997). *Le management stratégique. Contrôle de l'irréversibilité*, Lille, Éditions ESC Lille.
- DECLERCK, R.P., J.P. DEBOURSE et C. NAVARRE (1983). *Méthode de direction générale*, Paris, Éditions Hommes et Techniques.
- DE JONG, J.-P., T. KALVET et W. VANHAVERBEKE (2010). « Exploring a theoretical framework to structure the public policy implication of open innovation », *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 22, n° 8, p. 877-896.
- DE ROSNAY, J. (1975). *Le macroscope*, Paris, Seuil.
- DOLOREUX, D. (2004). « Regional innovation systems in Canada : A comparative study », *Regional Studies*, vol. 38, n° 5, p. 481-497.
- DUBÉ, P. et G. GARON (2011). *Design de service du Living Lab SAT/CHU Sainte-Justine*, rapport de recherche.
- DUBÉ, P., J. LATENDRESSE et J. BELISLE (2010). « Innovation walks with me », Webcom.
- DUBÉ, P., J. SARRAILH, C. BILLEBAUD, C. GRILLET, V. ZINGRAFF et I. KOSTECKI (2014). *Le livre blanc des Living Labs*, Montréal, Umvelt Service Design, <<http://www.umvelt.com/sites/default/files/publications/livre%20blanc%20LL%20Umvelt%20-%20Final%205%20dec%202014.pdf>>, consulté le 15 février 2015.
- ERMINE, J.L., C. GUITTARD, P. LIÈVRE et C. PARAPONARIS (2012). « La gestion des connaissances dans une communauté scientifique francophone : les univers de GeCSO », communication présentée au colloque GeCSO tenu à l'Université du Québec à Montréal.
- FONTAN, J.-M., P. HAMEL et R. MORIN (2012). *Ville et conflits : action collective, justice sociale et enjeux environnementaux*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.



- FONTAN, J.-M. et J.-F. RENÉ (2014). « La recherche partenariale et la mobilisation citoyenne : innovation sociale de rupture ou de continuité ? », dans J.-M. Fontan, J.-L. Klein et D. Bussières (dir.), *Le défi de l'innovation sociale partagée*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 55-84.
- FRANGIONI, M. (2013). « Un nouveau modèle d'intervention au profit des agents de développement économique en contexte de co-innovation », Journée de la relève scientifique, HEC Montréal, 1<sup>er</sup> mai.
- GADILLE, M. (2012). « Qualité de la gouvernance et portée de la prospective territoriale », dans E. Bornard, M. Mespoulet et E. Verdier (dir.), *Les politiques de la mesure*, Aix-en-Provence, Karthala Sciences Po, p. 185-201.
- GAGLIO, G. (2011). *Sociologie de l'innovation*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que-sais-je ? ».
- GARIÉPY, M. (2012). « Participation publique et planification urbaine », dans G. Beaudet, J.-P. Meloche et F. Scherrer (dir.), *Questions d'urbanisme*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 43-49.
- GIARD, V. et C. MIDLER (1993). *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*, Collectif ECOSIP, Paris,  conomica.
- GIRARD, N. (2013). « Categorizing stakeholders's practices with repertory grids for sustainable development », *M@n@gement*, vol. 16, n o 1, p. 31-48.
- GRANOVETTER, M.S. (1973). « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 76, n o 6, p. 1360-1380.
- GRENIER, C. et E. JOSSERAND (1999). « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », dans R.A. Thi tart et al. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 104-138.
- HAOU ES-JOUBE, S. (2013). « Vivre la ville », entrevue avec Sinda Haou es-Jouve, responsable du projet de recherche Eurequa, article TF1, 10 octobre, France.
- HARTMAN, F. (2008). « Preparing the mind for dynamic management », *International Journal of Project Management*, vol. 26, n o 4, p. 256-267.
- HATCHUEL, A. (2005). « Towards an epistemology of collective action : Management research as a responsive and actionable discipline », *European Management Review*, vol. 2, p. 36-47.
- HUEMANN, M. (2010). « Considering human resource management when developing a project-oriented company : Case study of a telecommunication company », *International Journal of Project Management*, vol. 28, n o 4, p. 361-369.
- JEPSEN, A.L. et P. ESKEROD (2009). « Stakeholder analysis in projects : Challenges in using current guidelines in the real world », *International Journal of Project Management*, vol. 27, p. 335-343.
- JOLIVET, F. (2003). *Manager l'entreprise par projets : les métarègles du management par projet*, Paris, Management et Société.



- JOLIVET, F. et C. NAVARRE (1996). « Large-scale projects, self-organizing and mate-rules: Towards new forms of management », *International Journal of Project Management*, vol. 14, n° 5, p. 265-271.
- KARLSEN, J.T. (2002). « Project stakeholder management », *Engineering Management Journal*, vol.14, n° 4, p. 19-24.
- KERZNER, H. (2010). *Project Management: A Systems Approach for Planning, Scheduling and Controlling*, 2<sup>e</sup> éd., Hoboken, Wiley.
- LAMIZET, B. (2013). « Le grand projet, une médiation institutionnelle de l’imaginaire », dans V. Lehmann et B. Motulsky (dir.), *Communication et grands projets: les nouveaux défis*, Québec, Presses de l’Université du Québec, p. 213-236.
- LEGENDRE, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l’éducation*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Guérin.
- LÉGER, J.-M. (2102). *Usage*, Paris, La Villette.
- LEHMANN, V. (2010). « Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers », *International Journal of Project Management*, vol. 28, p. 328-338.
- LEHMANN, V. (2012). « La gestion de projet en mutation: l’intégration des sciences sociales », communication présentée au 80<sup>e</sup> Congrès de l’Acfas, Montréal, 10-11 mai.
- LEHMANN, V. (2013). « De Manic-5 au Plan Nord, qu’avons-nous appris? Le cas du gaz de schiste au Québec », dans V. Lehmann et B. Motulsky (dir.), *Communication et grands projets: les nouveaux défis*, Québec, Presses de l’Université du Québec, p. 3-28.
- LE MASSON, P., B. WEIL et A. HATCHUEL (2014). *Théories, méthodes et organisation de la conception*, Paris, Presses des Mines.
- MANYIKA, J., M. CHUI, P. GROVES, D. FARRELL, S. VAN KUIKEN et E. ALMASI DOSHI (2013). *Open Data: Unlocking Innovation and Performance with Liquid Information*, New York, McKinsey Global Institute.
- MBENGUE, A. (2001). « Posture paradigmatique et recherche en management stratégique », dans A. Martinet et R.-A.Thiétart (dir.), *Stratégies: actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p. 43-54.
- MCINTYRE, A. (2008). *Participatory Action Research*, Thousand Oaks, Sage, coll. « Qualitative Research Methods », n° 52.
- MCKINNEY, P. (2008). « Killer innovation », <fr.slideshare.net/philmckinney/introduction-to-the-killer-innovation-approach-ver-5>, consulté le 15 février 2015.
- MESSAGER-ROTA, V. (2009). *Gestion de projet: vers des méthodes agiles*, Paris, Eyrolles.
- MIDLER, C. (1998). *L’auto qui n’existait pas*, Paris, Éditions d’Organisation.
- MIDLER, C. (2013). *L’épopée Logan*, Paris, Dunod.
- MILES, M.B. et A.M. HUBERMAN (2003). *L’analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- MURTOARO, J. et J. KUJALA (2007). « Project negotiation analysis », *International Journal of Project*.



- NOWOTNY, H., P. SCOTT et M. GIBBONS (2002). *Rethinking Science. Knowledge and the Public*, Cambridge, Polity.
- PIAGET, J. (1974). *Réussir et comprendre*, Paris, Presses universitaires de France.
- PRAHALAD, C.K. et V. RAMASWAMY (2004). « Co-creation unique value with customers », *Strategy and Leadership*, vol. 32, n° 3, p. 4-9.
- PRAHALAD, C.K. et V. RAMASWAMY (2013). « The new frontier of experience innovation », *MIT Sloan Management Review*, juillet.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI (2012). *Handbook of Knowledge*, Newton Square, Project Management Institute.
- REMINGTON, K. et J. POLLACK (2010). *Tools for Complex Projects*, Londres, Gower.
- REVEDIN, J. (2014). « La ville radicante, une morphologie en œuvre ouverte pour la ville durable », dans M.-H. Contal (dir.), *Ré-enchanter le monde*, Paris, Alternatives.
- ROGERS, E. (2003). *Diffusion of Innovation*, 5<sup>e</sup> éd., New York, Free Press.
- ROY, J. (dir.) (2011). *Report on the Workshop on a New Citizen-Centric Information System*, Ottawa, Société de recherche sociale appliquée.
- SANDERS, E. et P. STAPPERS (2008). *Co-Creation and the New Landscapes of Design*, Faculty of Industrial Design Engineering, Delft University of Technology, <<http://desis-dop.org/documents/10157/12818/Sanders,+Stappers+%282008%29.+CoCreation++and+the+new+landscapes+of+design.pdf>>, consulté le 15 février 2015.
- SAVARD, J. (2013). « De l’immobilisme à l’appropriation citoyenne : regard sur le processus d’acceptabilité sociale à Montréal », dans V. Lehmann et B. Motulsky (dir.), *Communication et grands projets : les nouveaux défis*, Québec, Presses de l’Université du Québec, p. 45-79.
- SAWHNEY, M. et E. PRANDELLI (2003). « Communities of creation : Managing distributed innovation in turbulent markets », *California Management Review*, vol. 42, n° 4, p. 24.
- SCHUMACHER, J. et V. NIITAMO (dir.) (2008). *European Living Labs. A New Approach for Human Centric Regional Innovation*, Vienne, Wissenschaftliche Verlag Berlin.
- SCHUMPETER, J.A. (1911). *Théorie de l’évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l’intérêt et le cycle de la conjoncture*, <<http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.scj.the>>, consulté le 15 février 2015.
- SIEMENS, G. (2006). *Knowing Knowledge*, s. l., eLearn Space.
- STÄHLBRÖST, A. et M. HOLST (2012). *The Living Lab Methodology Handbook*, Luleå University of Technology, Social Informatics, Centre of Distance-Spanning Technology.
- TERRIN, J.-J. (2014). *Le projet du projet, concevoir la ville contemporaine*, Paris, Parenthèses.
- TREPOS, J.-Y. (1996). « Connaissance distribuée, formes de coordination et transaction sociale : le cas de l’expertise », *Environnement et société*, vol. 17, p. 73-84.
- VIEL, L., G. LIZARRALDE, F.A. MAHERZI et I. THOMAS-MARET (2012). « L’influence des parties prenantes dans les grands projets urbains : les cas du Quartier des spectacles de Montréal et de Lyon Confluence », *European Journal of Geography*, article 604.



- VON HIPPEL, E. (1986). « Lead users: A source of novel product concepts », *Management Science*, vol. 32, n° 7, p. 691-705.
- VON HIPPEL, E. (1988). *The Source of Innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- WESTERLUND, M. et R. RAJALA (2010). « Learning and innovation in inter-organizational network collaboration », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 25, n° 6, p. 435-432.
- WOLSINK, M. (2010). « Contested environmental policy infrastructure: Socio-political acceptance of renewable energy, water, and waste facilities », *Environmental Impact Assessment Review*, n° 30, p. 302-311.
- YATES, S., R. HUDON et C. POIRIER (2013). « Communication et légitimité: une analyse comparative des cas du Mont Orford et de Rabaska au Québec », dans V. Lehmann et B. Motulsky (dir.), *Communication et grands projets: les nouveaux défis*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 97-112.



CHAPITRE

5



# LE **CHANGEMENT** DANS L'**ACTION**

L'usage d'objets frontières en impression 3D  
pour fédérer les acteurs d'un grand projet

**FRÉDÉRIC ROUSSEAU<sup>1</sup>**

---

1. Remerciements à Paul Coudamy, designer, pour l'accompagnement dans la création des objets frontières au service des grands projets.



Vingt-cinq années d'expérience en qualité de maître d'ouvrage m'ont offert l'occasion de gérer la réalisation de grands projets d'infrastructures français comme la construction de deux cents kilomètres d'autoroutes nouvelles en milieu rural, l'achèvement du « Duplex A86 », soit dix kilomètres de tunnel sur deux étages en région parisienne, ou encore la modernisation d'autoroutes en circulation. Mes responsabilités m'ont ainsi amené à conduire les étapes clés d'un grand projet, depuis l'étude jusqu'à la mise en service, en passant par la communication avec les parties prenantes concernées par le futur aménagement: élus, riverains, État, associations.

Au début de ma carrière, je m'appliquais à suivre les techniques de communication « classiques » qui sont habituellement enseignées: l'écoute, la reformulation, l'explication, la démonstration visuelle (schémas pédagogiques, images de synthèse). J'utilisais nos deux sens les plus communément mobilisés dans ce domaine: l'ouïe et la vue. Ainsi, je parlais, j'écoutais et je montrais de belles images à mes interlocuteurs.

Au fil du temps, l'idée nouvelle d'introduire un troisième sens pour explorer un nouveau champ d'expression s'est imposée dans mes réflexions de communicant. En 428 avant notre ère, Anaxagore disait que « l'homme pense parce qu'il a une main ». En latin médiéval, *manipulare* signifie d'ailleurs « conduire par la main ». Manipuler éveille la curiosité et ouvre au dialogue. Le cerveau se reconnecte au monde profond au moyen de l'objet touché.

Je souhaitais permettre à mes interlocuteurs de toucher, afin de faciliter leur expression et d'utiliser un nouveau mode de perception dans le but de concrétiser, ensemble, les concepts du projet à réaliser. Mais quel objet leur faire toucher? et dans quelles conditions pouvais-je tester ce nouveau mode d'échange, que ce soit avec des riverains ou avec des élus?

Le changement que je voulais réaliser dans mes pratiques a été facilité par l'avènement des imprimantes 3D: je pouvais désormais inventer l'objet désiré, le matérialiser en testant différentes tailles et différentes couleurs. Ce procédé véritablement *magique* a réellement marqué un tournant dans mes méthodes de conduite de grands projets. J'ai pu vérifier à de multiples reprises que le recours à l'objet frontière 3D confère une autre dimension à la relation avec l'autre et à la communication interpersonnelle.

En cinq ans de pratique, j'ai conçu et imprimé en 3D plusieurs objets frontières: le cube d'Aladin, le disque des savoirs d'André Le Nôtre, le polyèdre de Szilassi, les cônes de sécurité « Maîtrise d'ouvrage zéro accident », la Tessère, modèle d'aire de services, la ville 3D: espace, temps et imaginaire. Aujourd'hui, chacun d'entre eux me permet d'avancer dans mes questionnements et de valider, bien au-delà de mes espérances,



ce que je presentais depuis longtemps: dans la conduite de projet, le toucher est un puissant vecteur de communication. L'objet frontière, né de notre imaginaire et matérialisé par l'impression 3D, permet de construire un projet partagé avec le plus grand nombre.

Pour illustrer mes propos, j'ai choisi de développer deux exemples: le cube d'Aladin et la Tessère, modèle d'aire de services. Il s'agit d'un exercice paradoxal puisqu'en rédigeant ces lignes, je fige des mots sans vous permettre pour autant de toucher ces objets frontières 3D afin d'évaluer leur pouvoir. J'espère que ce chapitre vous donnera l'envie de vous lancer dans vos propres expériences.

N'attendez plus, imprimez vos images en objets frontières 3D! Partagez-les pour fédérer vos interlocuteurs et donnez une nouvelle dimension à vos projets!

### QU'EST-CE QU'UN OBJET FRONTIÈRE ?

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

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

Source: Edu Tech Wiki, « Objets frontière », <[edutechwiki.unige.ch/fr/Objets\\_frontière](http://edutechwiki.unige.ch/fr/Objets_frontière)>, consulté le 15 février 2015.

## 1. UN PREMIER OBJET IMPRIMÉ EN 3D : LE CUBE D'ALADIN

### 1.1. La genèse du cube d'Aladin

Pendant mon enfance, comme beaucoup d'entre vous, je jouais avec des cubes en bois. J'avais un grand-père qui s'appelait Henri. Ce grand-père était né en 1898, il y a deux siècles de cela. Pendant que je jouais avec mes cubes unicolores, Henri m'avait donné ses cubes de son enfance. Des cubes couverts d'images, des images toutes différentes les unes des autres.

C'était magique, chaque cube unique racontait plusieurs histoires, et aussi plusieurs cubes différents pouvaient former une image unique. Vertige...



Vingt ans plus tard, alors que j'étais étudiant, le même vertige me saisit à la lecture du livre de Douglas Hofstadter dont la couverture dévoile un cube sculpté des lettres G E B, initiales de : Gödel, Escher et Bach. Cet ouvrage<sup>2</sup> décrit les liens entre les mathématiques de Gödel, le dessin d'Escher et la musique de Bach. Il établit « les Brins d'une Guirlande Éternelle », révélateurs de l'unité de la structure profonde du monde derrière de multiples facettes. Mes souvenirs d'enfance me revenaient en bloc, bien présents : les dimanches chez mon grand-père, les conversations des adultes et les histoires qui naissaient de « mes » cubes...

C'est donc tout naturellement que j'ai pensé, quelques années plus tard, au « cube lettré » pour concevoir et faire imprimer mon premier objet frontière.

**FIGURE 5.1.** Cube d'Aladin



Je choisis d'emblée d'imbriquer quatre lettres bien visibles : le E, le C et deux R.

Mon but était d'explorer un nouveau processus de communication avec les parties prenantes d'un projet : l'État, les Collectivités et les Riverains Réunis. Je souhaitais révéler, raconter et redonner du sens à mes projets.

La mise en cube de ces quatre lettres en révéla une nouvelle, moins évidente à voir, mais bien présente, le M : multiple, multifacette, multi-interlocuteur, malice, ou encore magique...

Le choix des lettres E, C, R et R complété par l'apparition fortuite de la lettre M constitue en français une contrainte lexicale modérée, ni trop forte ni trop faible. En effet, les lettres C, E, R, M sont à l'origine de 24 625 mots

2. Douglas Hofstadter, *Gödel, Escher, Bach : les Brins d'une Guirlande Éternelle*, trad. Jacqueline Henry et Robert French, Paris, Dunod, 1987.



sur les 78 855 mots que comporte l'édition 2007 du *Petit Larousse illustré*. Offrant la possibilité d'utiliser plus de 30 % du vocabulaire courant, elles obligent à la réflexion tout en laissant un champ d'expression suffisamment large pour être efficace.

De plus, vus sous un autre angle, le M pouvait être utilisé comme un W et le C comme un U.

Contrairement aux cinq autres, la sixième face du cube restait indéchiffrable. Cette illisibilité est finalement logique : il s'agit de la face cachée du projet, des non-dits, des enjeux ignorés qui émergent de façon inattendue, des parties prenantes qui n'ont pas été identifiées dès le début du projet.

Au milieu des six faces, le vide.

Le vide ou l'essentiel ?

Le projet est au cœur des parties prenantes : l'État, les Collectivités, les Riverains Réunis.

Un espace vide où l'invisible pour les yeux, l'immatériel, contient l'essentiel : le sens du projet.

L'espace où les histoires individuelles s'entremêlent dans un récit collectif pour donner naissance à un rêve partagé et consensuel.

Ainsi, le cube est comme une personne : il absorbe des influences et il transmet du sens. Il est aussi essentiel de bien orienter son utilisation : un discours « État » n'est pas adapté à un « Riverain ». Un riverain appelle des histoires de riverains.

Je tenais enfin « mon cube ». Il fallait à présent trouver la manière dont j'allais pouvoir le mettre en scène dans mes relations avec mes interlocuteurs. J'appartenais tout de même à une catégorie de gens sérieux qui conçoivent des projets sérieux au sein d'une entreprise sérieuse, produisant des dossiers techniques de trente centimètres d'épaisseur qui ne laissent aucune place au hasard. J'eus donc l'idée de m'adresser à l'enfant qui sommeille en chacun de nous pour briser la frontière dressée naturellement par mes interlocuteurs lors de nos premières rencontres.

Le conte arabo-perses *Aladin ou la lampe merveilleuse* fait partie des classiques, que ce soit pour les anciens qui l'ont lu à la veillée au coin du feu ou pour les plus jeunes qui l'ont visionné en dessin animé. Il devait théoriquement pouvoir faire écho au plus grand nombre. Je supposais que faire référence à notre héros et à son génie sorti de la lampe m'aiderait à raviver instantanément les souvenirs d'enfance de mes interlocuteurs et à les mettre en confiance.



« Mon cube » fut donc rebaptisé le « cube d'Aladin », avant d'être produit par une imprimante 3D. Pour beaucoup, cet « objet qui sort d'une imprimante 3D » possède naturellement un caractère magique : « Ça existe ? Je n'en avais jamais vu. » Ce caractère magique de l'imprimante 3D qui matérialise un objet sorti du néant est en pleine résonance avec la magie du conte d'Aladin incarné par le cube.

Depuis, j'emporte des cubes d'Aladin multicolores avec moi au cours de mes déplacements et de mes rencontres professionnelles. Je « joue » aux cubes d'Aladin en de nombreuses circonstances : lors de mes rencontres avec les parties prenantes d'un projet, mais aussi lors de réunions d'équipe, de déjeuners, de conférences... et même dans ma vie personnelle.

Chaque jour, je suis un peu plus émerveillé par la puissance de cet objet frontière 3D qui fédère les hommes et façonne les projets.

## 1.2. Le cube d'Aladin, le projet et les parties prenantes

Projets de routes, tunnels, trains, stades... les cubes d'Aladin ont fait naître de nombreux récits chez mes différents interlocuteurs.

Le projet diffère selon l'angle de perception et selon l'emplacement d'où il est regardé.

Le projet n'est pas une réalité unique et monolithique. Il présente autant d'aspects différents que l'utilisation du cube peut en révéler, tous aussi vrais les uns que les autres.

Le cube d'Aladin permet au chef de projet de montrer à chaque partie prenante que son point de vue est bien visible et que sa tâche consiste à le prendre en compte dans le cadre de l'élaboration du projet. En prenant soin d'orienter, à tout moment, chaque face du projet vers la partie prenante concernée, le cube facilite la compréhension des attentes mutuelles.

Dans la communication de projet avec les parties prenantes, les faces **E**, **C** et **R** représentent la diversité des catégories de parties prenantes :

- ✱ l'État protéiforme : l'État central, le préfet, les services des préfectures départementales et de région ;
- ✱ les Collectivités locales multiscalaires : des communes d'une centaine d'âmes, des grandes villes, des agglomérations, des départements, des régions. Chacune possède sa vision du projet, variant selon sa distance géographique au projet, sa sensibilité politique, ses alliances avec ses consœurs ;



- ✱ les Riverains: des individus qui agissent seuls, qui se constituent en associations locales ou qui se rallient à des associations d'envergure nationale. Des perceptions différentes: pour ou contre le projet, avec des sensibilités variées (environnementale, écologique, économique, politique).

La face « indéchiffrable » représente l'enjeu ignoré, qui, malgré une excellente préparation du projet, peut surgir brutalement et remettre en cause l'histoire écrite jusque-là. Par exemple, la découverte de la présence d'une espèce de scarabée protégée dénommée vulgairement « pique-prune » ou, en latin, *Osmoderma eremita*, a différé de cinq ans la réalisation d'un tronçon de l'autoroute A28 entre Le Mans et Tours.

Surtout, le vide apparent révèle les forces immatérielles à l'œuvre au cœur du projet, c'est-à-dire le sens à bâtir en agglomérant les histoires individuelles qui s'entremêlent dans un récit collectif, pour donner naissance à un rêve partagé.

### 1.3. Le cube révèle les savoirs et les émotions

À ce stade, nous sommes dans une modélisation du projet qui est atypique, mais qui demeure plutôt classique.

L'usage concret du cube a révélé sa puissance.

J'ai constaté à de multiples reprises que dans la foulée du récit des débuts du cube que je viens de vous décrire, mon interlocuteur s'approprie totalement l'objet et y projette sa propre histoire, ses réflexions et ses émotions: « *j'avais aussi des cubes quand j'étais petit* », « *avez-vous pensé à la façon dont...* », « *selon mon point de vue...* », autant de propos qui jaillissent spontanément en manipulant le cube.

Cette médiation très forte nourrit le dialogue.

### 1.4. Le cube, crochet de mémoire

À l'issue de chaque rencontre, je donne le cube à mon interlocuteur: de simple morceau de plastique, il devient une batterie chargée des émotions échangées, et comme il est conservé, il pérennise le lien au-delà de la distance géographique et du temps.

### 1.5. Des observations...

Le cube d'Aladin offre au porteur la possibilité d'évoquer sereinement des sujets complexes et à son interlocuteur de dévoiler des éléments qu'il n'aurait probablement pas su ou voulu aborder sans l'usage du cube.



L'objet frontière 3D suscite des images mentales et des émotions, il permet de les verbaliser avant de les intérioriser. Éclairant les idées et révélant les savoirs, il accumule les expériences et les restitue au fil du temps.

Après un bref laps de temps d'adaptation à l'objet, la confiance animée par le souvenir de l'enfance et par l'histoire d'Aladin conduit l'interlocuteur et même le porteur à exprimer, par l'association d'idées profondes, l'inconscient et les non-dits. En groupe, il révèle les diversités de points de vue et les rapproche afin de faire émerger un consensus.

Le cube d'Aladin révèle des structures sous-jacentes qui relient des éléments en apparence séparés. Permettant de regarder au-delà des apparences usuelles, il aide à percevoir en profondeur et, à notre grand étonnement, à découvrir un tout étroitement interconnecté.

Au fil des utilisations, j'ai progressivement réduit la taille du cube afin de mesurer un hypothétique effet sur son efficacité. J'ai ainsi pu constater que la réduction de l'arête du cube de sept centimètres à trois centimètres avait augmenté sa puissance.

J'ai également tenté de mener des séances d'échanges sans le cube d'Aladin pour comparer son effet avec d'autres types de supports, comme des listes, des mots ou des images en carte : la description à plat, en deux dimensions, ne possède pas la même force. Par le toucher, l'objet imprimé en 3D permet de concrétiser les interactions permanentes multiscalaires. Il enrichit l'expérience cognitive et donne accès à des champs de compréhension mutuelle plus vastes.

Bien qu'à première vue, les lettres puissent sembler inappropriées au partage transculturel, j'ai pu vérifier que le cube d'Aladin fonctionne aussi fortement avec des Anglo-Saxons et des Japonais. Un Japonais a même ajouté une dimension sonore à l'expérience en faisant résonner deux cubes en les heurtant l'un contre l'autre.

## 1.6. ... et des témoignages

### 1.6.1. Un élu

Le tracé de l'un de mes projets avait un impact sur le territoire d'une commune de taille moyenne. Lors de notre première rencontre, le maire, très méfiant, me salue du bout des lèvres. Sans plus de façons, je décide de briser la glace en posant un cube devant lui, sur la table qui nous sépare. Il a un mouvement de recul comme si le cube allait le brûler. Je l'invite alors à le saisir. Intrigué, il le prend et l'examine sous toutes les coutures. Je raconte mon enfance, la lampe merveilleuse d'Aladin... Enfin, il s'approprie l'objet peu à peu et raconte son histoire.



Je le remets dans le contexte du projet et l'aide à se situer : Collectivité locale. Il me répond : « Maire ». J'enchaîne avec les différentes faces. Il complète mes phrases, tourne le cube, le regarde sous différents angles et livre ses craintes et ses questionnements. Je l'écoute et lui parle du projet. Il me répond. Nous nous quittons en faisant la synthèse de nos échanges, dans une atmosphère de compréhension mutuelle. La confiance, terreau de notre réussite commune, est bien là.

Six mois plus tard, je le retrouve dans son bureau pour un nouveau rendez-vous. Après m'avoir salué chaleureusement, il prend le cube rangé à côté de son téléphone et me dit fièrement : « Vous savez, il en a entendu des histoires, ce cube, depuis que vous êtes venu ! J'ai même fait une séance à la maison pour préparer les vacances. Justement, je voulais vous dire... » Le projet est aujourd'hui en service et nos rapports sont toujours aussi cordiaux.

### 1.6.2. La relation Riverain

Lors d'une visite de terrain pour un projet d'élargissement d'autoroute, je rencontre un riverain directement concerné par le projet. Après avoir échangé quelques mots, je lui propose un cube. S'ensuivent une mise en situation et des explications. Il m'écoute. Mon interlocuteur me répond : « En clair, moi, Riverain, vous me considérez autant que l'État ? – Oui, vous, Riverain, êtes individuellement aussi important pour moi que l'État, vous occupez une pleine face, pas un coin de l'organigramme ! »

### 1.6.3. La formation et l'apprentissage

L'usage du cube d'Aladin permet en un quart d'heure d'expliquer au technicien qui vient pour une étude de sol que l'accès au terrain nécessite l'autorisation de l'agriculteur et que l'agriculteur n'est pas un gêneur, car en se mettant du point de vue du Riverain, c'est lui, le technicien, qui est l'intrus. En quelques saynètes, chacun se met à la place de l'autre et appréhende l'ensemble des dimensions des parties prenantes, et cela même s'il s'agit d'un projet de 15 millions d'heures de travail.

Au fil des grands projets, les équipes sont à géométrie variable, avec un flux continu de personnes qui arrivent, puis repartent pour quelques jours, quelques mois ou quelques années. Comment maintenir une cohérence d'action au-delà des processus et d'un système qualité désincarné ?



Auparavant, je rédigeais une belle brochure descriptive du projet en quelques pages, qui ne manquait pas de citer les parties prenantes en annexe. Un ou deux ans après le début du projet, cette brochure est généralement introuvable, et c'est heureux, car elle est périmée depuis longtemps, personne ne se préoccupant de la tenir à jour.

En sus, l'usage du cube d'Aladin permet de mettre en évidence l'importance du sens partagé du projet et de le maintenir sur la durée, même aux heures où tout se bouscule.

#### 1.6.4. L'équipe et l'organisation fractale

Le rêve de tout chef de projet est d'avoir une équipe et une organisation fractale. Le mot « fractal » signifie un objet dont la structure est invariante à toutes les échelles. Appliqué à un projet, il qualifie une organisation où chaque personne, en se concentrant sur sa tâche métier, incorpore en même temps toutes les dimensions du projet, avec une conscience aiguë des interrelations qu'impliquent ses activités. L'usage du cube y contribue puissamment, par la représentation tactile du multiéchelle et du multiacteur.

#### 1.6.5. La projection et l'écoute

Au fil des années, j'ai distribué de la main à la main des centaines de cubes d'Aladin, soit en séance collective, soit lors de rencontres individuelles.

Personnellement, l'usage du cube m'a conduit à créer une rupture dans mon mode de conduite des projets. Je suis passé d'un mode projection, démonstration et persuasion musclée à l'écoute ouverte et à l'intégration possible de demandes apparemment contradictoires, grâce à la coconstruction.

Toutefois, chacun se l'approprie à sa manière et en tire l'usage en résonance avec sa personnalité et ses actions.

Mais il existe un autre objet qui incarne un autre concept abstrait.

## 2. LA TESSÈRE, MODÈLE D'AIRE DE SERVICES

L'objet la Tessère, de dimension 6 cm x 6 cm x 1,5 cm d'épaisseur, est aisé à manipuler et entre dans une poche de veste. Un flashcode est imprimé au verso de l'objet.



FIGURE 5.2. Tessère



## 2.1. Le contexte du grand projet

Les autoroutes sont jalonnées périodiquement de stations-service, également appelées aires de services. Dans le modèle français autoroutier, le gestionnaire d'autoroute fait un appel d'offres pour choisir une société qui va gérer l'ensemble de l'aire de services pour son compte. De grandes sociétés pétrolières y répondent; ces sociétés ont une marque et une image fortes, qui ont fait l'objet d'investissements considérables.

Comment exprimer fermement notre vision du service dans la conception de l'aire, tout en laissant un vrai champ d'expression à la marque pétrolière?

L'usage assidu du cube d'Aladin m'a donné l'envie d'expérimenter un objet programme qui incarne le concept et la quintessence de nos envies. À noter que cet objet n'est surtout pas une maquette du site.

## 2.2. L'objectif

Imprimé en 3D, l'objet concept doit infléchir le mode de pensée des designers qui seront consultés pour la conception des aires de services. Ceux-ci bénéficient d'une grande expérience dans ce domaine et je souhaite les faire travailler différemment en les incitant à sortir du schéma mental de leur métier pour percevoir nos besoins réels sous d'autres angles et pour mieux nous comprendre.



Cette démarche originale contraint le donneur d'ordres à simplifier le concept fonctionnel afin de conserver l'essentiel, c'est-à-dire « l'esprit » du projet dissimulé dans le cahier des charges de 600 pages rédigé par des juristes et des avocats.

Dans un premier temps, j'ai fait l'expérience d'ajouter un « cahier de rêve » au cahier des charges pour incarner, par le dessin et par l'objet, le programme de l'aire de services.

Cependant, les résultats étaient insuffisants : j'ai donc fait créer un objet 3D incarnant le concept du programme, qui est transmis avec l'appel d'offres.

Les candidats ont pour consigne de rendre une offre conforme au concept exprimé par l'objet. Cet objet frontière matérialise ainsi un nouveau concept d'aire de services. Six mois de travail en équipe ont été nécessaires à l'émergence du concept, puis de l'objet.

### 2.3. La Tessère en détail

Dans l'Antiquité, une tessère (du latin *tessera*) désignait un objet utilisé comme signe distinctif pour permettre aux membres d'une même communauté de s'identifier mutuellement. Parfois, le don d'une tessère s'accompagnait d'un récit, également voué à se propager au sein du groupe.

La Tessère 3D est une métaphore du concept d'aire de services telle que nous souhaitons la proposer à nos clients.

Elle se révèle par le récit ci-après. L'élaboration du récit et de sa gestuelle est une composante indissociable de l'objet. Sans le récit, il s'agit d'un simple bout de plastique inerte qui ne parle pas de lui-même ; il nécessite une médiation humaine.

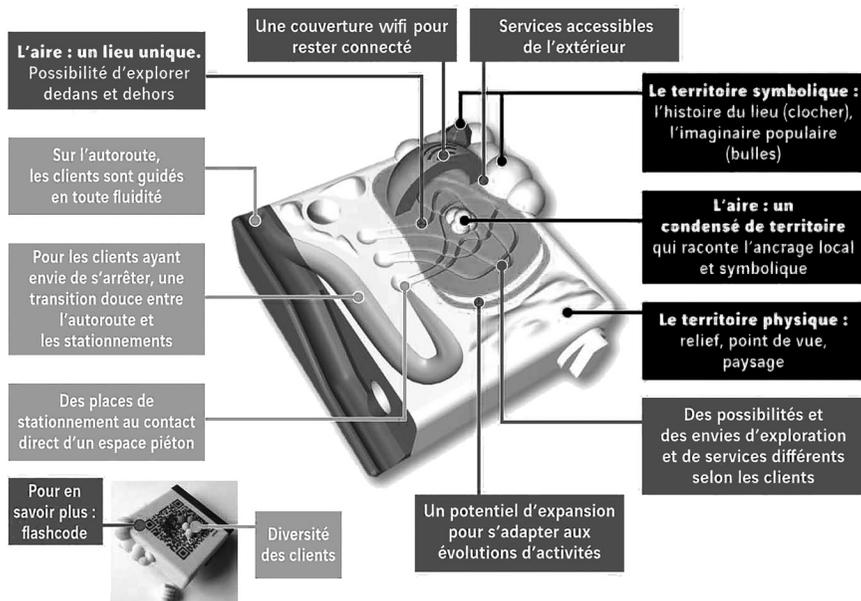
### 2.4. Le mode d'emploi : le script théâtralisé de la Tessère, un modèle d'aire de services

La Tessère, modèle d'aire de services, est un objet à utiliser à deux. Les acteurs se l'approprient individuellement et collectivement au moyen de la manipulation. Elle favorise la verbalisation de l'inconscient et le dialogue des parties prenantes. Chargée de sens, offerte à celui qui l'a expérimentée, elle devient un « crochet de mémoire » qui continue à solliciter le dialogue et l'imagination.

Sa force est amplifiée par l'usage du script ci-après, un peu comme le rituel de la cérémonie du thé décuple les sensations.



FIGURE 5.3. Composantes de la Tessère



## 2.5. La mise en situation

Comme dans l'Antiquité, le récit est indispensable pour accompagner la remise de la Tessère, puis ce récit se propage avec la diffusion de l'objet.

- ✘ **Étape 0 :** montrer l'objet à votre interlocuteur  
*Récit :* La Tessère que je vous offre aujourd'hui est une métaphore de l'aire de services que nous aimerions proposer à nos clients. Voici son histoire.
- ✘ **Étape 1 :** donner l'objet à votre interlocuteur  
*Récit :* Prenez l'objet, prenez le temps de le découvrir. Qu'est-ce qu'il vous inspire ? Que pensez-vous du toucher de la matière ?  
 En tant que concepteur, j'ai souhaité évoquer un galet ramassé sur la plage. En le prenant en main dans son salon, on entend le bruit des vagues et on sent l'odeur de l'iode. Explorez encore.  
 Puis inciter à trouver la vis sur le côté.
- ✘ **Étape 2 :** tourner la vis, libérer les billes de couleur et les poser dans la coupelle au dos



*Récit:* Voici les clients de l'autoroute. Comme vous le remarquerez, ils sont très différents: les professionnels, les vacanciers, les conducteurs de poids lourds, les gens qui se déplacent en bus... Choisissez un type de client et décrivez-moi ses besoins.

- ✘ **Étape 3:** écouter les besoins décrits par votre interlocuteur et reformuler, puis reprendre les étapes du parcours client

*Récit:* Nous allons voir ensemble le parcours idéal sur l'aire de services.

- ✘ **Étape 4:** la bille roule dans la partie gris foncé...

*Récit:* Le client de l'autoroute exige un trajet en toute sécurité, avec le maximum de fluidité.

- ✘ **Étape 5:** la bille marque une pause; on peut la reprendre en main pour centrer le discours sur elle, car elle représente le client, élément central de notre démarche

*Récit:* Mais ce n'est pas suffisant, car on s'adresse à des conducteurs, qui ont besoin de faire des pauses. Et là, nous avons besoin de travailler ensemble pour améliorer nos services. Notre client est un humain, pas un véhicule! Notre ambition est de réinventer les aires autour des besoins des êtres humains, pour créer des lieux de vie où l'homme se sente bien et puisse se détendre avant de reprendre la route.

- ✘ **Étape 6:** la bille roule de la partie gris foncé (autoroute) vers l'aire

*Récit:* Nous avons fait travailler un anthropologue, qui a mis en évidence que la transition entre les deux situations «je suis dans ma voiture avec ma musique à vitesse stabilisée sur l'autoroute» et «je suis dans la boutique chaude avec mon café» est abrupte et anxiogène. Concrètement, nous avons beaucoup travaillé ces dernières années sur la séparation de flux et la lisibilité des cheminements en voiture. Nous savons tous que la première impression est souvent décisive et nous devons veiller à l'accueil des clients sur les aires.

- ✘ **Étape 7:** la bille s'arrête sur l'aire

*Récit:* Aujourd'hui, on n'ose pas laisser descendre les chiens et les enfants, car les circulations entourent les places de stationnement. Le nouvel objectif est de placer les emplacements de stationnement contre un vaste espace piéton sécurisé.

- ✘ **Étape 8:** montrer le centre de l'aire et le territoire aux alentours de l'aire

*Récit:* Au centre de l'aire se trouve le Lieu unique. Le lieu unique permet aux piétons de se déplacer en toute sécurité. Les bulles symbolisent le territoire symbolique qui ré-émerge dans l'aire. Le clocher représente les habitants (riverains) qui peuvent entrer sur l'aire



par un portillon dans le grillage, portillon qui permet aux personnes extérieures de bénéficier des services de l'aire. Symétriquement, il permet aussi aux clients de l'aire d'explorer à pied le territoire environnant. On y trouve des références aux territoires traversés : en racontant l'histoire des hommes et des femmes qui ont vécu et qui vivent encore sur ce terroir, on apporte des références humaines pérennes. Tous les services proposés par l'aire sont présents dans le lieu unique : des espaces extérieurs de détente de loisirs, un bâtiment commun avec des boutiques ainsi que la vente de carburant. Ce bâtiment comporte des patios pour être à l'air libre tout en restant dans le bâtiment et des préaux pour être à la fois à l'abri et dehors.

- ✘ **Étape 9** : montrer le toit du bâtiment avec le pictogramme WiFi  
*Récit* : L'aire est un lieu physique, mais aussi symbolique à travers les récits des régions traversées. La Tessère en est une métaphore. L'aire s'inscrit également dans une troisième dimension, le territoire numérique, comme le montre le pictogramme WiFi.
- ✘ **Étape 10** : donner la Tessère  
*Récit* : De l'évocation de la dimension numérique du projet au don de l'objet, il n'y a qu'un pas : après avoir retourné la Tessère pour montrer le flashcode qui permet d'en savoir plus sur le projet et ses modalités, l'objet est donné et l'interlocuteur l'emporte avec lui : ainsi, les émotions de la rencontre continueront à rayonner auprès de l'interlocuteur. Bien sûr, avec un autre type de client, on peut effectuer une exploration différente.

## 2.6. Les leçons de la Tessère

La Tessère permet de cristalliser de façon pérenne le sens et l'âme du programme de l'aire de services au fil des années et des transformations de personnes en charge du projet. Elle permet de fédérer des équipes transdisciplinaires sur un projet unique. Elle constitue à ce titre un changement majeur dans la façon de travailler et d'aborder les problématiques projet. En effet, en mode gestion de projet classique, les acteurs tentent de cerner par des mots les principaux besoins, mais les multiples interprétations qui en découlent les éloignent de l'essentiel. Seul ou en groupe, l'acteur rédige encore et toujours, essayant d'évoquer l'aspect fonctionnel du concept pour aboutir au blocage de la libre créativité du designer : en effet, ce dernier ne peut répondre qu'à une description fermée du cahier des charges. Lors de la réception des offres, le maître d'ouvrage est alors surpris de découvrir des projets stéréotypés et dépourvus d'âme, sans créativité ni innovation.



A *contrario*, l'objet intermédiaire complété par l'équipement raconté, qui n'est surtout pas une maquette de représentation physique, permet d'exprimer de façon ferme le projet envisagé tout en laissant libre cours à l'imagination du designer. De multiples objets frontières sont possibles (figure 5.4).

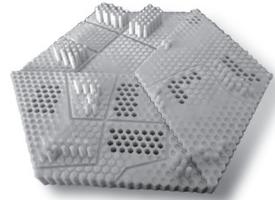
**FIGURE 5.4.** Des objets frontières...



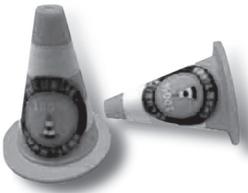
Disque des savoirs  
d'André Le Nôtre



Cube  
d'Aladin



Ville hybride physique,  
numérique, imaginaire



Cône  
Zéro accident



La Tessère,  
aire de services



Polyèdre  
de Szilassi

## CONCLUSION

Avant d'utiliser les objets 3D, j'étais démuni devant la complexité croissante des projets et de leur contexte. Avec la pratique des objets 3D, j'ai pu maîtriser progressivement la complexité par la coopération. Non seulement j'ai appris, mais j'ai aussi été transformé profondément. Cette transformation se dissémine progressivement aujourd'hui.

Je diffuse cette méthode par tous les canaux en régime *copyleft*: copiez librement, expérimentez, appropriez-vous les histoires, découvrez et utilisez la puissance du toucher dans la conduite de projets. Les retours d'expérience des utilisateurs qui adoptent cette méthode confirment l'universalité de la puissance du toucher dans toutes les cultures.



Pour ma part, je poursuis mes expérimentations dans le domaine de la transformation de la ville contemporaine.

J'attends avec impatience le jour où quelqu'un viendra vers moi et me dira : « *Regarde cet objet, touche-le et partageons notre histoire...* »

## HUIT PRINCIPES POUR ÊTRE EFFICACE AVEC UN OBJET FRONTIÈRE

L'objet doit :

- ✦ tenir dans la main et dans la poche : taille de trois à six centimètres d'arête ;
- ✦ être rustique comme un galet ramassé sur la plage : en le prenant, on entend la mer et on respire l'iode ;
- ✦ traiter des émotions et du symbolique ;
- ✦ être accompagné d'un script de présentation qui s'enrichit au fil des rencontres ;
- ✦ être largement distribué de la main à la main à tous les niveaux hiérarchiques et cercles proches ou éloignés du projet (ce que permet le faible coût de l'impression 3D).

L'objet ne doit pas :

- ✦ être fonctionnel : éviter la mini-maquette et proscrire les usages parasites, porte-clés, clés USB ;
- ✦ comporter des mots : l'absence de mots facilite l'appropriation et la liberté de varier les histoires selon les rencontres ;
- ✦ être transmis en dehors d'une rencontre physique. C'est la qualité de la rencontre qui fait la puissance de l'objet. L'envoi postal avec une notice n'est pas compris.



CHAPITRE

6



QUAND L'**INNOVATION**  
PAR LE **NUMÉRIQUE**  
**VIENT RÉVEILLER**  
LES **RESSOURCES**  
**DORMANTES**

Des grands projets qui déstabilisent les institutions

**JEAN-PASCAL MATHIEU**



Professionnel des médias interactifs depuis l'apparition des premiers cédé-roms grand public il y a un peu plus de 20 ans, j'anime l'innovation dans une société de conception et de réalisation de produits et services numériques : sites Web, applications mobiles et objets connectés. J'ai assisté à l'émergence du numérique moderne avec la connectivité des ordinateurs personnels.

Mais que de changements depuis l'avènement des nouvelles technologies ! Tout *grand projet* est désormais à portée de doigts d'une génération Internet enthousiaste. Ce qui est en train de se passer sous nos yeux, c'est la montée en puissance d'offres soutenues par la technologie des réseaux qui arrivent sur les marchés existants avec des approches complètement différentes inspirées d'autres univers. Et l'effet est souvent aussi ravageur que l'arrivée d'une plante ou d'un animal dans un écosystème où il n'a pas de prédateurs.

Après l'explosion de la bulle Internet s'en est suivie la maturité du secteur, qui a amené quelques grandes sociétés nées avec le Web à dominer un marché numérique de plus en plus souvent en mesure d'avoir une grande influence sur l'économie mondiale.

L'une des idéologies de ce que l'on appelait la « nouvelle économie » pendant la bulle des années 2000 reposait sur l'hypothèse que la valeur d'un réseau est corrélée au nombre de connexions possibles entre ses membres, et donc que chaque nouveau membre accroît cette valeur presque exponentiellement puisqu'il est potentiellement connecté à tous les autres membres déjà en place<sup>1</sup>. Bien que cette « loi » ait eu des effets désastreux quand les investisseurs ont parié sur la valeur future de réseaux *hypothétiques*, elle se révèle finalement assez juste aujourd'hui. Facebook<sup>2</sup>, Twitter<sup>3</sup> ou plus récemment SnapChat<sup>4</sup>, les réseaux sociaux qui ont émergé plusieurs années après l'explosion de la bulle financière, ont actuellement une valeur d'usage qui s'appuie sur de vrais millions d'utilisateurs (et même des milliards dans le cas de Facebook), de sorte que cette valeur d'usage s'accompagne d'une valorisation financière, certes discutable, mais qui ne repose pas sur du vent.

- 
1. C'est la fameuse loi de Metcalfe. Voir Wikipédia, « Loi de Metcalfe », <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi\\_de\\_Metcalfe](http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Metcalfe)>, consulté le 15 février 2015.
  2. <<http://www.facebook.com>>, consulté le 15 février 2015.
  3. <<http://www.twitter.com>>, consulté le 15 février 2015.
  4. <<http://www.snapchat.com>>, consulté le 15 février 2015.



# 1. LES USAGES SOCIAUX SE SONT IMPOSÉS

Longtemps, ces réseaux numériques de grande ampleur ont étendu leur influence sans effet majeur direct sur l'économie réelle préexistante. Ils semblaient créateurs de valeur, ou en tous cas d'activités, ne prenant directement la place de personne. Ils ont cependant commencé à accaparer de plus en plus de temps de loisir disponible et créé chez leurs utilisateurs des réflexes d'usage qui ne préexistaient pas (le *like*, la curation de contenu ou le commentaire par exemple).

Selon son fondateur<sup>5</sup>, les utilisateurs de Facebook y passent 40 minutes par jour, qu'il faut bien trouver au détriment d'autres activités.

# 2. LES COMMERÇANTS ONT APPRIS À CRÉER LA CONFIANCE

Parallèlement aux réseaux sociaux, les mêmes années ont vu s'affirmer des sites à vocation commerciale qui ont appris aux clients potentiels à développer des réflexes de dépassement de la méfiance naturelle que nous avons tous, à des degrés divers, devant l'inconnu numérique. Qui peut dire qu'il se sentait très rassuré après avoir donné pour la première fois son numéro de carte bancaire à un site de commerce ? La première fois qu'il a placé une enchère sur eBay<sup>6</sup> ? Petit à petit, nous avons su interpréter les signes qui disaient confiance : le nombre de ventes réussies d'un vendeur sur eBay, les commentaires des clients sur un hôtel sur TripAdvisor<sup>7</sup> et le nombre de ces commentaires, ou même la capacité d'un site à être une vraie marque. Certains, comme Amazon<sup>8</sup>, ont créé la confiance en tenant leurs promesses de livraison avec une régularité de métronome.

# 3. LA NAISSANCE DU COMMERCE SOCIAL

Des réseaux sociaux à l'échelle de la planète d'un côté, des mécaniques numériques éprouvées de création de la confiance d'un autre, les ingrédients de l'irruption du numérique dans l'économie réelle étaient mûrs quand AirBnB<sup>9</sup>,

- 
5. Josh Constine, « American users spend an average time of 40 minutes per day on Facebook », *Tech Crunch*, 23 juillet 2014, <<http://techcrunch.com/2014/07/23/facebook-usage-time/>>, consulté le 15 février 2015.
  6. <<http://www.ebay.com>>, consulté le 15 février 2015.
  7. <<http://www.tripadvisor.com>>, consulté le 15 février 2015.
  8. <<http://www.amazon.com>>, consulté le 15 février 2015.
  9. <<http://www.airbnb.com>>, consulté le 15 février 2015.



Uber<sup>10</sup> ou Kickstarter<sup>11</sup> ont su déceler le potentiel représenté par l'exploitation des ressources dormantes à l'aide du numérique. AirBnB a « créé » en moins de trois ans une capacité hôtelière équivalente à celle du groupe Accor. Uber a mis au point un algorithme crédible de prévision en temps réel des besoins en transports des individus suffisamment élaboré pour déstabiliser le métier des taxis et justifier une valorisation supérieure à Hertz et Avis réunis. Kickstarter a permis à de bonnes idées auxquelles les financeurs institutionnels ne voulaient pas souscrire au nom de leurs règles de gestion du risque de lever plusieurs millions d'euros en quelques heures.

- ✕ Comment ont-ils pu déployer des projets d'une telle ampleur aussi vite?
- ✕ Leur modèle est-il reproductible? Quels en sont les motifs reconnaissables?
- ✕ Sont-ils créateurs de valeur ou fossoyeurs de secteurs établis?

### 3.1. AirBnB invente le gîte de l'ère numérique

Selon leur légende, c'est en 2007 que Joe Gebbia et Brian Chesky, qui avaient du mal à payer leur loyer à San Francisco, réalisent à l'occasion d'un événement qui a rempli tous les hôtels que les quelques mètres carrés de leur salon pourraient représenter une valeur. Ils achètent trois matelas gonflables et créent un petit site pour les proposer aux voyageurs en mal de couchage. La pénurie est telle qu'ils ont vite fait de trouver trois invités qui se révèlent ravis de l'aubaine (c'est beaucoup moins cher qu'une chambre d'hôtel, spécialement quand les prix s'envolent faute d'offre) et aussi de l'accueil familial qui leur est fait. Ils en parlent autour d'eux et les matelas ne désemplissent plus. Les deux compères auraient pu en rester là et se contenter d'améliorer leur ordinaire en accueillant des invités régulièrement, mais ils sentent le potentiel du principe, quelque part entre le gîte exploité par des loueurs professionnels et la chambre d'amis chez une connaissance plus ou moins directe. Entrepreneurs dans l'âme, ils se mettent à courir les villes qui accueillent des événements pour lister sur leur site le plus possible de lieux potentiels d'hébergement. C'est ainsi que naît AirBnB, qui ne va plus cesser de croître, de ville en ville, de tour de financement en tour de financement, s'appropriant une ressource quasiment infinie. Aujourd'hui, plus de 500 000 possibilités d'hébergement sont proposées sur le site.

10. <<http://www.uber.com>>, consulté le 15 février 2015.

11. <<http://www.kickstarter.com>>, consulté le 15 février 2015.



Le frein principal pour accueillir quelqu'un chez soi ou lui laisser ses clés est bien sûr la peur du problème, du plus mineur (le visiteur est désagréable) au plus pénible (dégradation des lieux). Au-delà de la légende de l'entreprise, le succès d'AirBnB s'explique par les outils de génération de confiance que le site a su tout de suite proposer à ses utilisateurs. Il existait déjà des solutions de mise en relation de personnes en vue de faire des échanges d'appartement, la confiance s'appuyant alors sur la réciprocité. C'est un marché bien réel, mais assez petit, plutôt réservé à des périodes de congé relativement longues.

En l'absence de réciprocité, l'appréhension des deux côtés a été levée par AirBnB de plusieurs façons, d'abord en personnalisant les annonces. On ne loue pas une chambre à New York, on loue une chambre chez quelqu'un qui a des goûts, des passe-temps et des passions, et qui les partage. Et le locataire est lui aussi une personne, pas le 328. Cela permet de vivre la relation, bien qu'elle soit tarifée, plutôt comme du temps passé chez un ami. Avec le supplément d'âme qu'aucune chambre d'hôtel ne pourra jamais offrir, la sensation de vivre pour quelques heures dans la peau d'un autre, avec sa déco, ses photos de famille, sa bibliothèque et les choses exotiques qu'il a dans son frigo ou sur la tablette de sa salle de bain. Visiteurs comme visités sont notés, à l'instar de ce qui se fait sur des sites d'évaluation hôtelière comme TripAdvisor. AirBnB a également levé le risque de la mauvaise surprise en photographiant les lieux à louer de manière très professionnelle, avec de nombreux détails.

Le *grand projet* d'AirBnB, une humanité pour laquelle habiter les uns chez les autres est *normal* (on ne peut pas s'empêcher de penser aux rencontres extraordinaires de l'émission *J'irai dormir chez vous* d'Antoine de Maximy), heurte de plein fouet les professionnels de l'hébergement, qui se pensaient à l'abri des menaces numériques après que la profession se fut assainie grâce aux commentaires dévastateurs sur les établissements peu recommandables. Mais il leur faut désormais compter sur une nouvelle concurrence surgie de nulle part : tout le monde. Et cette concurrence n'est pas déloyale que pour des raisons fiscales et tarifaires. Elle est déloyale parce qu'elle propose une expérience qu'ils ne peuvent pas offrir.

Partout, les pouvoirs publics sont dépassés par l'ampleur du phénomène. C'est qu'il est plus facile de concentrer la lutte contre un usage quand il est marginal que quand il devient universel. La frontière qui sépare la fraude fiscale et réglementaire de cette nouvelle économie est ténue. Nous y reviendrons.



### 3.2. Uber secoue les professions du transport dans toutes les villes du monde

Fondée par le *serial entrepreneur* Travis Kalanick, Uber est une autre société californienne qui utilise le numérique pour mettre en œuvre une offre de transport sans précédent. Uber utilise comme ressource dormante les centaines de véhicules avec chauffeur, dont les propriétaires sont souvent de toutes petites sociétés qui, jusqu'alors, trouvaient un équilibre plus ou moins précaire en fonction de leur capacité commerciale à développer un carnet d'adresses de clients réguliers. Uber a su voir l'opportunité que représentait ce gisement quand on le mettait en regard des files d'attente sans fin à la sortie des gares ou aux heures de pointe le samedi soir, quand l'envie de rentrer vaut bien plus que le surcoût du service comparé à celui d'un taxi. Un tel service n'a de valeur que s'il marche vraiment, si un simple toucher sur son téléphone intelligent amène effectivement un véhicule dans un temps record. C'est là que la technologie joue un rôle majeur. Tout le génie d'Uber est d'avoir su plus vite que les autres se donner les moyens de développer des algorithmes en perpétuelle amélioration capables d'anticiper la demande comme l'offre disponibles pour qu'elles se rencontrent le plus vite possible. C'est la mise en équation à la puissance 100 de la science du chauffeur de taxi en maraude, qui sait où et quand traîner pour augmenter ses chances de trouver des clients. Dans cette relation gagnant-gagnant, le client trouve tout de suite un chauffeur et le chauffeur trouve tout de suite un client. Et comme avec AirBnB, un mauvais chauffeur ou un mauvais client sont rapidement exclus du système.

Fort de son algorithme, Uber a commencé à décliner ses services. La ressource dormante dans un véhicule professionnel comme une limousine avec chauffeur l'est aussi dans la voiture de monsieur et madame Tout-le-Monde qui traverse la ville le plus souvent avec une seule personne au volant. UberX met sa science au service des particuliers conducteurs en liaison avec des particuliers demandeurs d'une course. UberRUSH, quant à lui, s'applique aux objets. Pour seulement 15 dollars dans la même zone (Manhattan est découpée en cinq zones), un coursier vélo vient chercher le colis et l'amène immédiatement à destination. On pourrait penser qu'UberRUSH est un service de coursier de plus, mais cela serait sous-estimer la puissance du modèle imaginé par Travis Kalanick. Uber n'est pas dans le *business* du taxi ou du coursier. Le grand projet d'Uber, c'est la prédiction du besoin et son assouvissement à l'aide de ressources dormantes.



### 3.3. Kickstarter réveille l'argent qui dort pour faire exister des choses qu'on veut vraiment

Kickstarter est la plateforme de financement collaboratif (*crowdfunding*) la plus connue aujourd'hui. Des porteurs de projets de toute nature y appellent le public à injecter des fonds pour donner vie à leurs rêves, en échange, au minimum, de reconnaissance ou du produit du projet, que ce soit une œuvre (sous la forme d'un DVD ou d'une invitation à la première) ou un objet.

Créé en 2009 après un long processus de gestation, le projet Kickstarter s'inscrivait à l'origine dans la lignée d'un mode de financement de l'art vieux comme le monde : le mécénat. L'idée était de financer des projets artistiques (films, livres, bandes dessinées, concerts, installations) que l'artiste ne peut pas assumer seul. Selon la légende de Kickstarter, Perry Chen, chef de la direction (CEO) et cofondateur, a eu l'idée plusieurs années avant de lancer le site : il voulait alors organiser une soirée avec des DJ autrichiens réputés, mais ne pouvait pas faire face seul à l'investissement et au risque que cela comportait. Mais par-dessus tout, il voulait voir ces artistes et non devenir producteur de spectacles et faire des affaires. Rassembler un financement se voulait donc un moyen et non une fin. C'est ce principe qui a mûri avec le temps, pour devenir Kickstarter, quand Perry Chen a trouvé les bons partenaires. Chen insiste beaucoup aujourd'hui sur cet ADN et encourage sur la plateforme les projets de toute nature (artistiques et technologiques) sur la base de leur désirabilité, pas sur celle d'un retour sur investissement. La récompense, c'est de participer, et éventuellement de posséder quelque chose que l'on a eu envie de voir exister, pas de revendre ses parts ou de toucher des dividendes.

Sans réseaux, pas de Kickstarter. Cette plateforme et, dans sa lignée, toutes les plateformes de *crowdfunding* permettent à l'argent qui dort dans les comptes d'épargne de se réveiller pour être investi dans des choses auxquelles les gens croient, parce qu'ils les désirent ou veulent les voir exister. Il ne s'agit pas de gestion de risque, il s'agit de passions et d'émotions, parfois idéalistes, mais tellement plus excitantes qu'une rémunération à 1 % de son capital. Dans des temps de défiance vis-à-vis des banques et des institutions financières, Kickstarter et ses clones représentent une alternative puissante tant aux fonds d'investissement traditionnels qu'aux mécènes institutionnels rendus frileux par la crise de 2008.



## 4. L'UTILITARISME RENCONTRE L'ÉMOTIONNEL

On pourrait multiplier à l'envie les exemples de ressources dormantes révélées par le numérique. Share My Lesson<sup>12</sup> est un réseau de professeurs américains (et de plus en plus du monde entier) qui partagent pragmatiquement leurs meilleurs cours, en dehors de toute hiérarchie ou contrôle de l'établissement. Au-delà de l'intérêt d'un réseau social professionnel, il n'est pas si courant de considérer un bon cours comme un capital qu'il est contre-productif de n'utiliser qu'une fois, sans forcément passer par la case livre ou publication.

Storefront<sup>13</sup> permet de trouver un lieu provisoirement disponible pour monter un magasin éphémère entre deux baux plus longs, rendant possible l'émergence de nouveaux produits ou marques bien plus vite que par le passé.

Sans oublier BlaBlaCar<sup>14</sup>, qui se pose en solution de rechange crédible aux transports en commun parce que l'offre disponible sur le site a atteint le niveau suffisant pour en faire une solution fiable.

Depuis toujours, les organisations ont fait preuve d'innovation quand il s'est agi d'optimiser l'usage des ressources critiques. Les chaînes de production industrielles, les avions de ligne, les centrales électriques ne s'arrêtent jamais, parce que leur coût de mise en œuvre et d'exploitation ne le permet pas. Pour des raisons d'amortissement, il est plus cher de les arrêter que de les faire tourner. C'est bien cette logique qui est en passe de s'étendre à des ressources autrefois non critiques, mais qui sont peut-être en train de devenir. Le coût de possession d'une chambre d'amis ou d'une voiture en ville augmente régulièrement avec l'accroissement de la population mondiale. Il devient de plus en plus logique d'essayer de le partager. La technologie rend possible la rencontre d'une ressource et d'un besoin, mais elle n'explique pas tout. Ce qui fait que les ressources dormantes trouvent preneur, c'est aussi un climat général de débrouille, de défi vis-à-vis des institutions en place, qu'elles soient publiques ou privées. L'idée de se réapproprier la relation en dehors de toute organisation. Si AirBnB, Kickstarter ou BlaBlaCar sont elles-mêmes des organisations, elles ne sont que des intermédiaires de liaison, des catalyseurs de relations. Ce ne sont ni des vendeurs de ressources ni des intermédiaires qui font leur marge sur un accès privilégié à l'information.

---

12. <<http://www.sharemylesson.com>>, consulté le 15 février 2015.

13. <<https://www.thestorefront.com>>, consulté le 15 février 2015.

14. <<http://www.covoiturage.fr>>, consulté le 15 février 2015.



## 5. UN CADRE RÉGLEMENTAIRE ET FISCAL À DÉFINIR

La technologie et les mentalités aidant, secteur par secteur, le principe d'exploitation de la ressource dormante va s'étendre dans tous les pays du monde. Peu de collectivités, nationales ou locales, sont armées pour y faire face. Le droit n'est pas adapté au commerce ponctuel d'une ressource que possède un individu isolé. La réglementation est souvent basée sur l'idée que faire du commerce est un métier (ou la conséquence directe de son métier), pas une activité secondaire.

Partout, il faut inventer des moyens simples de déclarer et d'imposer ces revenus, faute de quoi ils vont continuer de faire grossir les chiffres de l'économie parallèle et provoquer la fureur des industries concernées par cette concurrence *de facto* déloyale, parce que non soumise aux mêmes contraintes. Les volumes en jeu, anecdotiques jusqu'ici, pourraient devenir très importants. Il n'est pas question d'évaluer la dimension morale de cette évolution (création d'activité vs destruction d'emplois, meilleur usage de ressources vs croissance industrielle); on ne peut qu'acter que la technologie l'a rendue possible et s'organiser en conséquence pour ne pas la subir. Il est dommage de constater que les exemples de ce chapitre sont quasiment tous américains, parce que la technologie utilisée n'a rien de complexe et n'est donc pas le facteur d'innovation principal. Dans le cas des ressources dormantes, qui sont le plus souvent matérielles et localisées, comment accepter cette fatalité ?

Il ne faut pas bloquer les initiatives d'exploitation de ces ressources; il faut les aider et les encadrer, en comprenant qu'elles sont une évolution du monde.

- ✘ Accepter l'idée que 500 personnes qui trouvent une chambre sympa ou un conducteur prudent sont une protection du consommateur aussi efficace que le point de vue réglementaire d'un professionnel.
- ✘ Accepter l'idée qu'une simple déclaration sur Internet suffit à démarrer une activité commerciale secondaire.
- ✘ Accepter l'idée d'une retenue fiscale à la source forfaitaire, en collaboration avec les plateformes d'intermédiation.

Certaines collectivités, sur la pression des acteurs en place, essaient de bloquer AirBnB ou Uber sur leur territoire<sup>15</sup>; d'autres tentent d'adapter leur législation, comme la Ville de San Francisco, qui encadre désormais la location de meublés sur les plateformes comme AirBnB. Cela s'inscrit dans

---

15. Agence France Presse, «Allemagne: l'interdiction d'Uber levée», *Le Point*, 16 septembre 2014, <[http://www.lepoint.fr/monde/allemande-l-interdiction-d-uber-levee-16-09-2014-1863724\\_24.php](http://www.lepoint.fr/monde/allemande-l-interdiction-d-uber-levee-16-09-2014-1863724_24.php)>, consulté le 15 février 2015.



un contexte où la ville est incapable de construire suffisamment de logements pour les 10 000 nouveaux résidents par an qu'elle constate depuis 10 ans<sup>16</sup>. Les 5 000 logements mis à disposition sur AirBnB, sans résoudre le problème, commencent à peser dans la balance, et il eût été difficile de s'en priver purement et simplement.

## CONCLUSION : RECONNAÎTRE ET ACCOMPAGNER LES GRANDS PROJETS D'EXPLOITATION DES RESSOURCES DORMANTES

Le *grand projet* a longtemps été l'apanage des pays ou des multinationales. Les jeunes pousses issues de la génération Internet n'ont que faire de la temporalité propre aux collectivités et aux structures établies; elles inventent de nouvelles offres adoptées en masse pour leur pragmatisme, beaucoup plus vite que le législateur n'est capable d'encadrer ces nouvelles pratiques.

Émerge donc un nouveau *motif reproductible (pattern)*, qui s'appuie sur des ressources dormantes pour déployer des projets d'envergure sans dépendre d'une capacité d'investissement proportionnelle à leur importance, d'ailleurs absolument impensable en temps de crise.

Les éléments constitutifs de ce motif reproductible sont les suivants :

- ✘ une ressource qui n'est pas employée à plein temps (objets, lieux, personnes);
- ✘ des mécanismes de création d'une relation de confiance entre les détenteurs de cette ressource et ses utilisateurs potentiels;
- ✘ une technologie avancée permettant la mise en relation de ces détenteurs et de ces utilisateurs;
- ✘ un décalage entre l'offre traditionnelle et l'ampleur de la demande, parfois dû à la législation, provoquant une pénurie propice au déploiement ultrarapide de la solution;
- ✘ une sur-réaction de survie de l'offre traditionnelle par l'interpellation des pouvoirs publics invités à tuer cette concurrence considérée comme déloyale.

L'ampleur des projets considérés dans cette réflexion devrait plutôt résonner comme une formidable opportunité que comme une menace. Le numérique est bien le poison, mais il est aussi l'antidote. Mieux vaut l'embrasser

---

16. Kim-Mai Cutler, « It's decision day for AirBnB in San Francisco », *Tech Crunch*, 7 octobre 2014, <<http://techcrunch.com/2014/10/07/airbnb-sf/>>, consulté le 15 février 2015.



que se laisser mourir sans comprendre. S'il n'est sans doute pas du rôle des pouvoirs publics de porter de tels projets, il devrait l'être de détecter ce motif reproductible dans les projets locaux pour l'encourager et l'aider à atteindre rapidement la taille critique au lieu de le dissuader, avant qu'une solution venue d'ailleurs ne le fasse sans complexes. C'est la condition pour que le collectif reprenne la main, la voie ayant été ouverte par des sociétés privées à vocation commerciale comme AirBnB et Uber.

Cela veut dire se doter de grilles modernes d'analyse des projets, sur la base de ce motif reproductible, et d'institutions capables de les lire. Si le respect de la propriété (physique ou intellectuelle) et la protection de l'intégrité des mécanismes de création de confiance restent fondamentaux (il ne s'agit pas d'être naïf et de délivrer des blancs-seings sans réfléchir!), la recherche vertueuse de la mise en valeur des ressources dormantes devrait être une priorité dans la quête de sources de croissance alternatives et durables, dans un monde fini dont la population ne cesse de croître.





# CHANGEMENT DE PERSPECTIVES POUR LES GRANDS PROJETS



CHAPITRE

7



# L'APPROPRIATION, FONDEMENT DU GRAND PROJET ET DU CHANGEMENT

PHILIPPE BERNOUX



Depuis quelques années, l'usage du terme « appropriation » et le recours à ce concept se multiplient. Cette notion a pourtant ses lettres d'ancienneté : si les Grecs parlaient déjà de *oikeios*<sup>1</sup>, plus près de nous, Marx l'utilise au sens philosophique, définissant le communisme comme « appropriation réelle de l'essence humaine par l'homme » (*wesen*). Il le fait aussi dans une perspective économique (le terme employé est alors *aneignung*), opposant l'appropriation collective à l'appropriation privée des moyens de production. Dans les deux cas, il faut retenir que l'appropriation est une composante essentielle de l'être humain, sa privation entraînant une mutilation. Cette idée, fondée sur une conception anthropologique<sup>2</sup> de l'homme, relève autant d'un point de vue philosophique qu'économique ou organisationnel. On la retrouve aussi chez de nombreux auteurs, sociologues de l'espace urbanisé comme Henri Chombart de Lauwe, sociologues de l'entreprise comme l'auteur de ce chapitre, géographes comme Armand Frémont qui crée la notion d'espace vécu, etc. Cette rapide introduction montre à la fois l'importance de l'idée et sa polyvalence, dans la mesure où elle est utilisée par plusieurs auteurs dans différentes sciences humaines.

Qu'il s'agisse du travail, de l'espace urbain, du monde industriel, de celui des grands travaux, voire de l'enfant et de ses jouets, l'appropriation désigne un usage propre à celui qui l'utilise. Lorsqu'il s'agit d'une projection dans l'avenir, comme c'est le cas du projet, l'objet nouveau n'existera que si le groupe s'approprie les manières de faire et les rationalités<sup>3</sup> des différents participants. C'est cette prise en compte collective que j'appelle l'appropriation.

L'appropriation consiste en la construction de règles nouvelles ou la conquête d'objets dans un espace où interviennent d'autres acteurs. Dans sa dimension théorique, elle est une composante de l'identité individuelle (l'individu existe à travers la maîtrise de son travail) et de l'identité collective (le groupe existe lorsque la relation au travail de ses membres est acceptée par l'ensemble). Dans les deux cas, elle est une composante de la reconnaissance dont elle est un fondement. Dans sa dimension opérationnelle, autant individuelle que collective, la création de nouvelles règles est destinée à résoudre les particularités de chaque situation en prenant en compte les rationalités

1. Selon ce concept grec (élaboré par Théophraste), l'être humain s'appartient, et saisit son être comme le sien propre. Selon l'analyse qu'en fait son auteur, *oikeios* devient un élément qui nous relie aux autres par réciprocité.
2. Par « anthropologie », on entendra ici le fait de reconnaître que toute action a un sens pour celui qui la fait et que pour comprendre un groupe humain comme une société, il faut toujours prendre en compte le sens que ses membres donnent à leur action.
3. J'utilise les termes « rationalité » et « manières de faire », de préférence à « représentations », « logiques » et d'autres concepts proches. « Rationalité » inclut ces derniers concepts, « manières de faire » en précise l'usage. Dans la construction de projets, le raisonnement de chacun vient de ce qu'il a retenu de son expérience professionnelle. Il parle à partir de cette expérience, elle s'exprime dans ses manières de faire et fonde sa rationalité.



des individus et des groupes. Ces nouvelles règles peuvent s'opposer à celles préconisées par les organisateurs<sup>4</sup>. Il ne s'agit cependant pas de résistance au changement, comme des analyses paresseuses le laissent entendre, mais d'un changement pour un meilleur fonctionnement. Il ne s'agit pas tant d'adapter les manières de faire des uns et des autres que d'en comprendre les raisons pour leur permettre de se combiner avec celles de l'ensemble. C'est une difficulté centrale.

Tout projet, *a fortiori* un grand projet, est en effet l'introduction ou l'irruption d'un nouvel objet dans l'existant. Ce changement consiste toujours à bouleverser non seulement les objets, mais aussi les manières de voir les choses, les volontés et, enfin, les temporalités, qui sont différentes pour chaque acteur, alors que, dans la réalisation du projet, elles doivent s'harmoniser. Au cœur de cette réalisation, il y a donc un problème de relations entre acteurs qui se connaissent plus ou moins, qui s'ignorent même souvent, et dont les manières de faire sont différentes. On est dans des conflits de rationalités, toutes légitimes, et dont la légitimité est toujours difficile à faire admettre. Comment rapprocher ces rationalités ? Connaître et comprendre celles des uns et des autres est le premier pas indispensable, suivi de la nécessité de les accorder, d'intégrer les modes différents de pensée. Il y faut beaucoup de souplesse d'esprit, de rejet du dogmatisme, de refus d'avoir toujours raison. Il devient inacceptable pour le groupe qu'un des acteurs s'impose aux autres sans prendre en compte leurs propres manières de voir. Le fonctionnement en projet qui suppose cette acceptation des différentes rationalités a remplacé dans des périodes relativement récentes l'ancien modèle de type taylorien où celui qui sait et qui a le pouvoir impose ses vues. Ce qui est une vraie conversion.

Le terme « appropriation » est utilisé dans différents domaines : peut-on parler d'appropriation dans le monde du travail de la même manière que dans celui de l'urbanisme, de l'environnement, des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), etc. ?

Pour essayer d'y voir un peu plus clair, je traiterai successivement de la communication, de l'organisation et de l'évolution de l'idée de projet.

---

4. C'est là une des questions les plus controversées dans ce domaine. Pour une approche opérationnelle, je me permets de renvoyer à mon livre *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance* (2015). Pour une approche plus théorique, voir le beau (mais pas très facile à lire) livre de Michel de Certeau, *L'invention du quotidien* (1990). Il contient une partie intitulée « Pratiques d'espace », dont un chapitre « Marches dans la ville » et « Du concept de ville aux pratiques urbaines ».



# 1. LES COMMUNICATIONS ET LES ATTENTES

La communication est devenue ou redevenue un thème à la mode. Des écoles de pensée célèbres et déjà anciennes (École de Palo Alto, École de Francfort, etc.) s'appuyant sur des ensembles théoriques (du behaviorisme au culturalisme, à la contestation des médias) se sont donné comme objectif une réflexion théorique sur la communication, sur le langage et ses codes, sur la construction de la communication dans les différentes cultures. Dans le monde actuel, le développement des médias et des réseaux s'est largement installé sans que l'on parvienne à savoir s'il s'agit d'une véritable communication ni que l'on puisse vraiment mesurer leurs effets. Fondamentalement, la communication est une mise en relation, principe général sur lequel tout le monde s'accorde, mais qui met en cause les systèmes de codes (langage, expression des sentiments, lien à l'attitude, etc.), l'apprentissage et les attentes. Ce sont ces dernières qui retiendront notre attention.

Dans la perspective projet, la communication consiste à entrer en relation avec des acteurs plus ou moins bien connus, dont seuls le passé, les études comparatives, la fréquentation permettront de deviner les rationalités et donc les attentes. Si les promoteurs des grands projets ne s'intéressent pas à ces attentes ou si, pour différentes raisons, ils ne les cherchent pas, s'ils les oublient, ils leur substitueront à tort des notions universelles, applicables dans tous les temps et lieux. Une des plus répandues est celle de « nature humaine », notion plus ou moins claire, plus ou moins liée à une conception idéologique et généralement acceptée sans études approfondies. Un exemple caractéristique de cette pratique est celui de la pyramide de Maslow. Celle-ci, qui date des années 1940, repose sur une théorie hiérarchisée des besoins, les besoins d'un niveau supérieur ne pouvant être satisfaits que si les besoins du niveau inférieur le sont. Le premier niveau est celui des besoins organiques, auxquels succèdent la sécurité, l'appartenance, l'estime et enfin la réalisation de soi. Cette théorie, pourtant remise en cause par Alderfer en 1969, est toujours enseignée, entre autres dans de nombreuses écoles de commerce. Elle a une apparence d'évidence : si les besoins organiques (manger, boire, etc.) ne sont pas satisfaits, l'individu meurt, ce qui est incontestable. Mais ce n'est qu'une moitié de la « vérité », car, si, en même temps que le lait maternel, le nourrisson ne reçoit pas l'amour maternel, l'adulte vivra avec de considérables difficultés relationnelles. Lait et amour sont des besoins également fondamentaux. Dans le cas du projet, il ne faut donc pas s'appuyer sur des notions universelles, mais sur les attentes des usagers, les anticiper puis, le projet ayant été mis en place, rester en contact avec eux pour analyser leurs réactions. Analyser l'évolution des attentes en relation avec le projet et créer ainsi un lien social sont des conditions de la mise en place des projets.



Dans le cas des grands projets, notre hypothèse est que pour les réaliser, les acteurs, entre eux et en lien avec les futurs usagers, doivent impérativement connaître, respecter et anticiper les rationalités et donc les attentes des uns et des autres. Le projet n'existe que dans la mesure où chaque partie prenante maîtrise suffisamment les rationalités des autres. Il ne s'agit pas d'abdiquer les siennes, mais d'actualiser en permanence celles des autres, de les avoir en tête à chaque moment décisionnel. Cela se fait à travers la communication, relation liée aux attentes et créatrice de liens sociaux. La communication a beaucoup été utilisée dans des perspectives très opérationnelles d'efficacité managériale sans que soit souligné le fait, que, entre deux personnes ou groupes, elle ne se crée que lorsque le communicant répond à une attente de la part de son interlocuteur. Il se crée alors un lien social, résultat d'une véritable communication. C'est une conception interactive de la communication (Katambwe, 2011), où celle-ci n'est considérée ni comme un moyen de s'intégrer et de construire un réseau, ni comme un véhicule permettant de faire circuler des informations, mais comme le moyen de créer un lien. À travers la réciprocité de leurs communications, les différents acteurs s'approprient le contenu des attentes des uns des autres, ils les connaissent, ce qui permet une évolution de chacun des membres du groupe et aboutit à la possibilité de construire un projet commun. C'est un processus où nous ajustons et réglons nos comportements sur ceux des autres, une action orientée vers autrui (Max Weber). Or régler correctement son comportement sur les anticipations d'autrui suppose le partage des rationalités. Les concepts de client, d'habitant, de citoyen ne peuvent donc suffire pour créer ce lien. Il y faut davantage, car il s'agit de créer une relation qui permettra la construction d'un projet reposant sur la connaissance des rationalités des uns et des autres et sur l'appropriation par tous de chacune d'elles.

Ce cadre de l'action permet le repérage et la connaissance des différentes rationalités et l'anticipation des attentes des futurs usagers. Les échanges préalables, s'ils sont assez fouillés, aident à comprendre ces rationalités des uns et des autres, puis à connaître leurs attentes. Le temps des études préalables est un moment qui doit permettre ces repérages et ces connaissances. La diffusion de messages, la simple information, est donc tout à fait insuffisante pour qu'un projet soit approprié par ceux qui le reçoivent. Un grand projet ne peut réussir que dans la mesure où il est l'objet d'une appropriation partagée par tous les acteurs, toutes les parties prenantes. Cette appropriation en est la difficulté principale.



## 2. L'APPROPRIATION EST UN BRICOLAGE

Ce qui m'a toujours frappé dans ma carrière de sociologue des entreprises est la difficulté de prise en compte des comportements d'appropriation, qui sont le fait des acteurs autres que les concepteurs. Ceux-ci, comme les organisateurs, pensent détenir le monopole de la rationalité. Ce monopole les amène même à estimer que les exécutants ne pensent pas et qu'il faut les empêcher de le faire, ce qui est un des principes du taylorisme. Or l'observation attentive du travail montre que, concrètement, les exécutants bricolent, c'est-à-dire qu'ils improvisent des manières de faire à l'encontre des règles qui se veulent impératives. Ils le font en raison des rationalités différentes et des adaptations nécessaires. Rationalité : sur l'exécution du travail, ils perçoivent que leur manière de faire, leur rationalité, est supérieure à celle que les règles voudraient imposer. Adaptation : chaque situation est particulière et suppose donc une certaine forme d'adaptation des règles qui portent sur des universels. En principe, l'organisateur crée des zones d'adaptation, sauf qu'elles ne se produisent jamais là où il les a prévues. Chaque détenteur d'une parcelle d'autorité estime que les décisions qu'il prend ne peuvent et ne doivent pas être perturbées ou modifiées une fois qu'elles sont prises. Or leur application se fait dans des situations toujours particulières qui engendrent ce que les observateurs ont nommé le bricolage. Les règles sont toujours appropriées, c'est-à-dire bricolées dans leur exécution, quelles que soient les situations, alors que les organisateurs rejettent cette idée de bricolage et lui font la chasse<sup>5</sup>.

Ces phénomènes d'appropriation se traduisent par l'adaptation des règles, leur bricolage. Je vais commencer par en donner un aperçu à partir d'une grande enquête, déjà ancienne, présentant, avec de nombreux détails, la construction du concept d'appropriation naissant d'un conflit de rationalités. Puis je développerai le cas du freinage, ses interprétations, et enfin les domaines où les comportements d'appropriation ont été observés, les temporalités, les espaces, l'organisation du travail.

Lors de cette enquête, faite par observation participante (Bernoux et al., 1973), nous avons observé que le conflit entre organisateurs et exécutants portait sur les différentes conceptions de la rationalité. Les premiers n'entendaient pas les demandes des seconds, qui adaptaient les procédures pour les rendre plus efficaces à leurs yeux, dans la mesure où ils considéraient

---

5. Un bon exemple est celui de l'armée. La discipline passe pour en être sa force principale. C'est tout à fait vrai, sauf que tout militaire sait que, sur le terrain, les choses ne se passent jamais comme elles avaient été prévues et que les exécutants doivent improviser en permanence. Il y a une dialectique subtile entre discipline et improvisation.



qu'elles gênaient leur travail en ne permettant pas une production optimale. La distance entre le prescrit et le réel était trop grande ; il fallait des adaptations nées des objectifs des acteurs ainsi que des aléas de la production. Par exemple, pour rendre la pénibilité plus supportable, les organisateurs – sans doute de très bons ergonomes – avaient fractionné les temps de travail en instaurant une pause toutes les heures. Or un des objectifs majeurs des ouvriers était de respecter les quotas de production. Pour être certains d'y parvenir, les ouvriers « bourraient » les premières heures, sans faire de pause, et ralentissaient progressivement la production jusqu'à avoir terminé le travail bien avant que sonne l'heure de sortie. Le fractionnement du temps de travail, dans une perspective ergonomique, était en opposition avec la contrainte de la production telle que la pensaient les exécutants. Des organisateurs compétents peuvent ainsi mettre en œuvre une logique – ici ergonomique – qui va à l'encontre de logiques de production, objectif principal des ouvriers dans le cas vécu. Ajoutons que c'est ce type d'enquête par observation participante qui se prête le mieux à comprendre les logiques et rationalités des exécutants (Roy, 2006).

Un autre exemple est celui du freinage<sup>6</sup>. Les raisons des comportements étant toujours difficiles à interpréter, celle qui est généralement mise en avant dans le cas du freinage est le niveau réputé trop élevé de la norme de production. Tel est fréquemment le cas. Mais il n'y a pas que cela. Le freinage peut aussi venir d'une volonté de négocier le salaire, dans le cas où il est indexé sur la production (salaire aux pièces) ou de négocier le système de salaire (rejet du calcul du salaire), les rapports avec la direction ou avec les chefs, la crainte d'une variation de la norme, la crainte de la fatigue, au sens où les ouvriers peuvent être plus ou moins en forme physiquement, l'unité du groupe ou encore la volonté de reconnaissance, en obligeant à une négociation avec le groupe qui est alors mieux reconnu. Je donne tous ces exemples d'interprétation pour montrer la difficulté de comprendre le sens que les salariés et, plus largement, tout groupe humain donne à leur action. Il convient donc de ne jamais réduire les comportements à des raisons qui semblent évidentes (méfions-nous du soi-disant bon sens) ni de le faire sans avoir entendu les usagers ou les exécutants. Ceci est vrai tout autant du travail en usine que d'autres comportements de travail.

---

6. Le freinage consiste à produire volontairement moins que la quantité exigée ou prescrite. C'est un phénomène couramment constaté dans les usines et les services, chez les ouvriers comme chez les employés.



Les domaines où les comportements d'appropriation ont été le plus fréquemment observés concernaient tant la production proprement dite que l'espace et le temps ou l'organisation du travail. Je les présente rapidement à partir de mes différents travaux.

La recomposition de l'espace a été très souvent observée (Fischer, 1998). Les individus affectés à un lieu de travail y recomposent des groupes et résistent à tout changement qui n'aurait pas été solidement argumenté. Pourquoi les individus sont-ils attachés à des lieux et à des groupes sociaux particuliers ? On est de nouveau en présence d'interprétations difficiles. La plus fréquente est la résistance « naturelle » au changement. Les individus seraient spontanément rétifs au changement ; ils veulent garder leurs habitudes, c'est dans la nature humaine. Ce discours est tout simplement faux<sup>7</sup>. Il a été montré que les individus ont une résistance au changement ou une acceptation de celui-ci qui est de type stratégique. Ils en pèsent les avantages ou les inconvénients et décident en fonction d'un calcul et d'une stratégie qui est toujours personnelle. Les stratégies les plus fréquentes sont le rattachement au groupe social d'origine, l'agrégation à un autre groupe social en mobilité et la résistance à des décisions qui paraissent non justifiées. Dans tous les cas, elles s'inscrivent dans un projet personnel ou de groupe. L'espace social est toujours réinvesti d'une manière difficilement prévisible, et les organisateurs ne peuvent guère que faire des hypothèses sur les détails de ce réinvestissement, mais ils doivent s'attendre à ce que, à plus ou moins long terme, l'espace social soit approprié par les individus concernés.

Le second domaine où les comportements d'appropriation ont été analysés est celui de la temporalité. Dans les ateliers, le temps est organisé d'une certaine manière par les organisateurs : les horaires sont planifiés, les pauses prévues à des moments déterminés. Or toutes les observations convergent pour montrer que les salariés travaillent de manière très active à certains moments,

- 
7. Il y a déjà de nombreuses années, Douglas McGregor (1960), analysant les programmes de formation et les comportements de managers ayant suivi ces formations, aboutit à deux conclusions. D'abord, les résultats de la formation sont peu dépendants du contenu de la formation. Ils dépendent beaucoup plus de la conception que la direction se fait de la tâche de dirigeant : les cadres formés changent leur mentalité surtout en fonction de ce qu'ils savent de la politique de la direction. Or cette politique est essentiellement fonction d'un ensemble d'hypothèses implicites sur la nature humaine et sur les comportements individuels qui en découlent. D'où, seconde conclusion, l'énoncé des fameuses théories X et Y. La première, la théorie X, celle qui inspire la très grande majorité de ces programmes, s'énonce en trois points : 1) l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter ; 2) à cause de cette aversion, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires ; 3) l'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout. La théorie Y prend le contrepied de ces hypothèses : les hommes peuvent aimer le travail qu'ils font, ils peuvent fournir les efforts nécessaires, ils aiment prendre des initiatives, etc., à certaines conditions dépendant de leur environnement et de leurs désirs. Aux directions à tenir compte de ces stratégies au lieu d'accuser une nature humaine fantasmée.



puis ralentissent à d'autres, proposent de modifier leurs horaires en fonction de choix personnels, etc. Ces modifications sont liées à ces choix, mais aussi à des contraintes de production. Bourrer à certains moments, remonter la chaîne tractée, quitte à se trouver à plusieurs sur le lieu de travail (dans la cabine de poids lourds, par exemple), alors que les planificateurs avaient conçu une organisation où ils seraient seuls à leurs postes de travail, sans risquer d'être gênés par les autres. De même, dans les bureaux d'étude, il y a des rythmes de travail très différents selon l'état des projets.

L'organisation du travail a constamment fait l'objet de discussions, sinon de contestations. Les exécutants mettent en avant les situations de mauvais fonctionnement, à la suite d'organisations défailtantes. Par exemple, sur une ligne de production, les approvisionnements manquent ici alors qu'ils sont surabondants là ; ici on attend les pièces, là elles sont en trop ; les changements sont fréquents sans que les salariés en comprennent la signification. La rationalité de l'ensemble leur échappe. C'est sur ce point que les tensions sont les plus fortes, les décisions paraissant incompréhensibles créent des ambiances délétères. L'expression « *ici, c'est le bordel* », qu'on a toujours entendue sur les lieux de travail, en France à tout le moins, contient en elle-même une contradiction. Généralement en effet, sauf dans des cas particuliers, les individus savent et reconnaissent que les choses ne sont pas si mal organisées sur leurs lieux de travail. Mais, dans les situations concrètes qu'ils vivent quotidiennement, ils savent bien qu'ils sont amenés à pallier les manques plus ou moins évitables de l'organisation. Ils bricolent en permanence les règles qui, si elles étaient appliquées à la lettre, ne permettraient pas un fonctionnement de qualité. Leur bricolage pallie en quelque sorte les irrégularités de l'organisation.

Or ce bricolage n'est pas reconnu par la hiérarchie alors qu'elle en sait bien l'importance, au moins au niveau de hiérarchie proche des exécutants, d'où un sentiment de profonde injustice. Les comportements d'appropriation nécessaires à la marche de l'ensemble sont tolérés par les responsables de premier niveau, mais niés, voire combattus, par les organisateurs et les directions.

On sait aujourd'hui que la conception taylorienne qui se voulait prescriptive (« *vous ferez exactement ce que le moniteur vous prescrira de faire...* ») n'a jamais été appliquée (Bernoux et al., 1973). Les ouvriers créent un écart entre travail prescrit et travail réel, car sans cela le travail ne serait pas exécuté. Ils comblent la distance avec la conception, distance sur laquelle les prescripteurs fermaient les yeux. On rencontre en permanence ce type d'oppositions de rationalités dans toutes les organisations. Ces oppositions partent d'une volonté de bien faire des deux logiques, celle des organisateurs et celle



des exécutants. On les trouve dans les systèmes organisationnels les plus sophistiqués. Par exemple, Christian Morel (2012) montre, dans le cas des avions de ligne, que l'accumulation des procédures, censée protéger de tous les aléas, aboutit à des erreurs très graves. Selon lui, il faut accepter la complexité et pratiquer la rationalité conjointe au lieu d'en avoir une vision procédurale. Il rappelle, avec Jean-Daniel Reynaud (1989), que dans les situations complexes et pleines d'aléas, la rationalité n'existe pas en dehors d'un accord entre les individus. Il faut s'accorder sur les priorités en cas d'urgence ou lorsque personne ne sait exactement ce qui peut se produire, ce qui est le cas du projet et du changement. Les organisateurs seuls ne peuvent prendre en compte toutes les contraintes et tous les objectifs des exécutants ; ils doivent s'accorder avec tous pour donner de la souplesse aux préconisations et prévoir ce qu'il faut faire lorsqu'intervient ce qui n'a pas pu être prévu.

Deux principales raisons commandent ce refus des comportements de bricolage. La première, postulat ou constat de type quasiment anthropologique, est que l'exécutant est le meilleur juge de la bonne manière d'exécuter, l'usager de l'usage de l'objet construit. Postulat, car le signataire de ces lignes a toujours été convaincu que celui qui est sur la machine, ou sur le terrain, ou qui applique les formalisations, est le plus à même de décider les manières d'exécuter le travail, de décider de ce qu'il faut faire. Comprendre les comportements d'appropriation suppose une théorie de l'homme dans son agir (Habermas, 1981), lorsqu'il se heurte à des décisions engageant son avenir ou ses pratiques. Cette théorie relève d'une anthropologie de l'homme au travail. Les chercheurs ont toujours observé des comportements d'appropriation dans ce type de situations où l'être humain est face à un agir, soit qu'il soit impliqué dans un projet, soit qu'il soit contraint à une action ou à un changement. Il s'approprie le travail, seule manière de lui donner un sens autre qu'instrumental, de parvenir à vivre dans un univers de production.

La seconde raison de ce refus des comportements d'appropriation mêle représentations et pouvoir. Les détenteurs des pouvoirs dans les entreprises ou les organisations sont en très grande majorité des personnes formées dans des universités ou dans des grandes écoles. Leur formation, en général d'excellente qualité, les a convaincus de la justesse de leurs raisonnements ou de celle de leurs conseillers. Ils ont alors tendance à ne pas donner attention à la rationalité des exécutants, à ceux qui sont attelés aux tâches modestes de mise en œuvre des décisions. Les dirigeants ont une représentation de l'excellence de leurs décisions ; le reste doit suivre. Comme ils sont en situation de pouvoir, ils estiment naturel d'imposer leurs principes, et les personnes subalternes n'ont qu'à exécuter à la lettre les prescriptions. L'appropriation par les exécutants,



ils n'en voient ni la logique ni la nécessité. Ce qui a été décidé est bien et doit être exécuté dans les moindres détails. Ce conflit de représentations et de rationalités devient, dans l'exécution, un conflit de pouvoir. Il crée la méfiance et instruit la lutte entre acteurs.

La majorité des enquêtes citées plus haut ont d'ailleurs confirmé ce type d'opposition, obstacle majeur au fonctionnement harmonieux des machines et des projets.

### 3. LE FONCTIONNEMENT PAR PROJETS

Les organisations reposent sur un modèle hiérarchique qui a connu plusieurs évolutions. Le plus répandu, le modèle taylorien, a permis un immense développement de la production industrielle à travers la division du travail et le transfert du pouvoir d'organisation depuis les ateliers jusqu'aux bureaux d'études. La faiblesse de ce modèle, comme on vient de le voir, tient à une trop stricte division du travail et à un modèle hiérarchique au sommet duquel sont placés le monde des ingénieurs et celui des organisateurs. Le résultat le plus visible a été le cloisonnement entre services et une certaine réserve, sinon une franche hostilité, entre les services, chacun dénigrant l'autre, d'où des lenteurs, voire des impossibilités de communication entre services. C'est ce qu'ont montré, par exemple, plusieurs études menées durant la période 1980-1990 : il fallait le double d'années pour construire des automobiles en France par rapport au Japon (Coriat, 1991). La raison était attribuée à la facilité des relations entre organisateurs et ateliers, entre firmes (maison mère et sous-traitants), ainsi qu'à l'attention portée à la capacité d'innovation des exécutants. Il existait une souplesse de relations entre les acteurs, souplesse inexistante dans le modèle cloisonné.

L'innovation de ces années 1980-1990 (Midler, 2004)<sup>8</sup> a été le travail en mode projet. En France, jusque-là, les directions imposaient une décision et les différents services devaient l'exécuter sans que le passage du projet en cours d'élaboration d'un service (département) à un autre soit directement et véritablement négocié entre les services. Désormais, c'est au début et au cours de l'élaboration que les services et les personnes font entendre leurs voix, expriment leurs contraintes et présentent leurs attentes. Chaque service ou personne doit se mettre au courant des contraintes et des logiques des services et personnes en amont et en aval.

---

8. Dans son ouvrage, Midler présente la conception et la réalisation du projet de la voiture Twingo, de 1986 à 1993.



Dans le mode projet, on part du projet à réaliser, au lieu de partir de l'organisation telle qu'elle existe. Les règles de fonctionnement, en particulier les rapports entre services départements et le management, vont être déterminées par le projet et le changement requis :

Chaque projet étant limité dans le temps et faisant appel à des spécialistes d'horizons divers conduits à travailler ensemble, cette forme de gestion des ressources humaines induit au niveau de l'entreprise un effet de transversalité qui vise au décloisonnement des fonctions et des métiers. Ainsi, à la différence du simple management de projet qui se limite à la définition des objectifs et au pilotage des ressources, ce mode de management par projet fait travailler ensemble et simultanément des personnes qui, dans les organisations classiques, auraient travaillé séparément les unes après les autres<sup>9</sup>.

Dans son ouvrage paru en 2004, *L'auto qui n'existait pas*, Midler propose les principes suivants :

- ✘ Un projet qui démarre, ce sont des réflexions qui se construisent, des expertises qui débattent. Les grands projets sont des systèmes ouverts ; il est illusoire d'espérer en circonscrire précisément les limites, d'éliminer les influences déstabilisantes de « l'environnement ».
- ✘ La conception n'est plus une affaire d'individus, c'est une affaire d'organisation. Le travail en mode projet est la reconnaissance du besoin de créer au sein d'une même organisation des liaisons interactives avec des éléments extérieurs au système créatif.
- ✘ La Twingo n'est pas une découverte technique géniale, mais c'est une création collective. La réussite de l'innovation ne tient pas à l'accumulation des prouesses techniques, ni à d'autres ingrédients pourtant clés comme le design extérieur et intérieur de la Twingo. La paternité de la petite voiture n'appartient pas seulement à tous les techniciens spécialisés qui ont participé à la conception, mais également à tous les acteurs externes comme les acheteurs ou les fournisseurs qui ont également participé à l'opération du *design to cost*, voire les commerçants ou les industriels, qui ont participé à l'élaboration des traitements d'industrialisation.
- ✘ Les innovations ne sont pas « tirées par le marché », car les clients des voitures qui se créent ne savent pas encore ce qu'ils voudront. Ceux qui « tirent », ce sont les « porte-parole » des clients futurs ;

---

9. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, *L'organisation et le management « par projet »*, 2006, p. 5, <<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/298337.PDF>>, consulté le 15 février 2015.



des experts non seulement de la fonction produit, mais également des experts du design ou de la qualité. On retrouve, sur ce point de l'anticipation de la demande, le même caractère collectif et composite du processus innovateur. Pour y arriver, il faut également trouver l'accord. Si l'accord ne parvient pas à s'opérer au sein même de l'entreprise, le projet ne peut déboucher.

On voit le renversement auquel a mené l'idée de fonctionnement par projets. Dès le moment de la conception, il s'agit de recenser les acteurs qui peuvent être associés, puis de laisser l'ensemble ouvert pour y intégrer d'autres acteurs. Parmi ces acteurs, les futurs usagers seront aussi sollicités. Il s'agit ensuite de les faire travailler ensemble pour qu'ils intègrent les modes de raisonnement les uns des autres, pour éviter les conflits de rationalités, pour faire admettre qu'aucune n'a vraiment priorité sur les autres, mais qu'elles doivent se combiner. Enfin, le projet est l'affaire de tous. Il faut donc veiller à ce que personne ne se sente exclu, ni amené à se désintéresser du projet. Le responsable est plus un coordonnateur que le détenteur du pouvoir, même s'il est évident qu'il doit trancher dans certains cas.

S'approprier un objet, ce n'est pas en être ou en devenir propriétaire, c'est parvenir à en maîtriser l'usage. S'approprier un grand projet auquel participent de nombreux acteurs, c'est prêter attention à la manière dont chacun voit les choses, c'est admettre la rationalité des autres. Au centre du projet, nous avons montré qu'il y a les relations entre tous ces acteurs. La qualité de cette relation est essentielle. Elle l'est dans toutes les situations humaines, mais particulièrement dans le cas du grand projet, où ceux qui y participent doivent créer du nouveau. Du changement.

C'est la partie exaltante des grands projets, de leur mise en chantier à leur réalisation. Un chemin difficile, mais qui conditionne leur réussite.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALDERFER, C.P. (1969). «An empirical test of a new theory of human needs», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, n° 2, p. 142-175.
- BERNOUX, P. (2015). *Mieux-être au travail : approbation et reconnaissance*, Toulouse, Octares Éditions.
- BERNOUX, P. et al. (1973). *Trois ateliers d'OS*, Paris, Éditions Ouvrières.
- CERTEAU, M. de (1990). *L'invention du quotidien*, Paris, Gallimard, coll. «Folio essais».
- CORIAT, B. (1991). *Penser à l'envers*, Paris, Bourgois.
- FISCHER, G.N. (1998). «Espace de travail et appropriation», dans M. de Coster et F. Pichault (dir.), *Traité de sociologie du travail*, 2<sup>e</sup> éd., Bruxelles, De Boeck, p. 475-496.



- HABERMAS, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*, Berlin, Verlag.
- KATAMBWE, J.O. (2011). *Communication et lien social: aux fondements de la sociabilité*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- MCGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill, traduit en français sous le titre *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- MIDLER, C. (2004). *L'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- MOREL, C. (2012). *Les décisions absurdes. II. Comment les éviter*, Paris, Gallimard.
- REYNAUD, J.-D. (1989). *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.
- ROY, D. (2006). *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*, Paris, La Découverte.





CHAPITRE

8



# LE MÉTARÉCIT ENVIRONNEMENTAL

Un concept pour comprendre le changement  
à travers les grands projets de nos sociétés

**BÉATRICE JALENQUES-VIGOUROUX**



À quel point la pensée écologique est-elle porteuse de changements ? Comment ceux-ci se dessinent-ils ? L'intérêt du concept de métarécit environnemental réside dans le fait de parvenir à penser ce changement en s'interrogeant sur le sens de ce changement, ce qui est rendu possible dans le cadre conceptuel spécifique de la narratologie. Nous présenterons ici quelques aspects d'une étude des discours émanant de diverses organisations travaillant sur de grands projets, et nous tenterons de montrer comment ils participent à la construction cohérente d'un métarécit. Nous examinerons alors un grand projet en particulier concernant la réhabilitation énergétique de logements sociaux<sup>1</sup> dans la région de Lyon (France), en lien avec la question de la transition énergétique.

Issu de la philosophie postmoderne, le concept de *métarécit*, ou *grand récit*, est né sous la plume du philosophe Jean-François Lyotard (1979) afin de montrer la fin de ces métarécits, une perte de sens progressive que traversent les sociétés occidentales. Lyotard évoque ainsi la fin du métarécit du christianisme au profit d'une science toujours plus rationnelle, la fin du métarécit du communisme à la suite de l'échec du rejet de la propriété individuelle, la fin du métarécit du progrès avec la conscience aiguë de la crise environnementale et d'une technologie nocive. Ces sociétés ont perdu la capacité d'engager de grandes communautés, au profit d'engagements en petits collectifs ou carrément individuels. Les grands projets servent à revendiquer des intérêts particuliers, souvent au détriment de l'intérêt général.

À la suite du travail réalisé par Nicole d'Almeida (2004) au début des années 2000 sur la façon dont les organisations construisent le sens de leur action à travers les récits de la maïsonnée et les récits de l'engagement, nous avons décidé de revenir sur la fin du concept de métarécit pour en penser une ou plusieurs possibles réalités aujourd'hui (Jalenques-Vigouroux, 2006). Nous considérons que certains récits étudiés par Nicole d'Almeida font clairement la preuve de l'existence d'un métarécit économique, basé principalement sur le calcul coût-bénéfice, et sur les notions de performance et de plaisir. À travers une étude du discours des organisations concernant les préoccupations

- 
1. Le programme *Ignis Mutat Res* (IMR) *Penser l'architecture, la ville et les paysages au prisme de l'énergie* a été lancé en France en 2011 par le ministère de la Culture et de la Communication (MCC), le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (MEDDE) et l'Atelier international du Grand Paris (AiGP). Notre équipe, coordonnée par François Fleury, de l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon (ENSAL), y a répondu sous le titre suivant : « Réalisation énergétique – se rendre compte, découvrir, comprendre, mesurer, faire advenir, fabriquer ». Son but était de constituer des savoirs et des méthodes susceptibles d'améliorer la cohérence entre les interventions d'acteurs du secteur du logement (ingénieurs, architectes, communicants) sur la question de l'énergie. Plus précisément, notre étude était centrée sur la question de la requalification énergétique du logement social au sein du Grand Lyon. Le rapport final de ce programme de recherche a été déposé en mai 2014.



environnementales, nous avons proposé l'idée qu'un nouveau métarécit, le métarécit environnemental, était à l'œuvre. Différents constituants forment ces métarécits :

- ✦ *l'Incitation à l'action* : dimension émancipatrice du métarécit, qui encourage le *Grand Héros* à agir ;
- ✦ le *Grand Héros* : être agissant afin d'atteindre le *Grand But* et éviter le *Grand Péril* ; une des particularités du métarécit environnemental est de présenter des *Héros anonymes* plutôt que des *Grands Héros* ;
- ✦ la *Valeur suprême* : la *Valeur suprême* fixe des limites aux moyens à utiliser pour atteindre le *Grand But* ; elle est parfois à l'origine d'une tension chez le *Grand Héros*, qui hésite entre le respect de la *Valeur suprême* et l'atteinte du *Grand But*. La *Valeur suprême* du métarécit environnemental ne correspond pas seulement à une valeur morale, ou à une qualité humaine, mais à un principe, celui de la vie ;
- ✦ le *Grand But* : accomplissement des actions du *Grand Héros* ;
- ✦ le *Grand Péril* : obstacles qui se dressent devant le *Grand Héros* pour l'empêcher d'accomplir le *Grand But*.

Soulignons qu'à la différence d'un simple récit, l'histoire du métarécit n'est pas achevée, elle est toujours en cours : une intrigue est posée, c'est-à-dire un questionnement sur le déroulement des actions du *Grand Héros* afin d'atteindre le *Grand But* malgré le *Grand Péril*. Un métarécit renvoie donc à un récit non achevé repérable dans les représentations sociales éparses construites par les acteurs de nos sociétés au sein de leurs discours<sup>2</sup>.

Regardons plus précisément le contenu de la composante *Valeur suprême* de ce métarécit.

## 1. LA CRITIQUE IDÉOLOGIQUE DE L'ÉCONOMIE ET LA NAISSANCE DE LA VALEUR SUPRÊME AU SEIN DU MÉTARÉCIT ENVIRONNEMENTAL

Une critique du système économique actuel est repérable progressivement depuis le XIX<sup>e</sup> siècle (marxisme, communisme). Mais cette critique s'est également construite avec la pensée écologique et celle du design (opposée à

---

2. Voici la définition plus théorique que nous proposons pour le concept de métarécit : un métarécit consiste en un *récit potentiel* (Marion, 1997) élaboré par le chercheur à partir de la mise en intrigue de constituants de narrativité (ou au moins de « ferments de narrativité »), repérés au sein de représentations sociales mises au jour dans des discours d'organisation.



l'industrialisation de masse, favorable à la fabrication d'objets adaptés à chaque personne et usage). Avec l'écologie, de nombreux auteurs produisent une critique des systèmes économiques occidentaux centrée sur les notions de croissance et de capital.

Pour la plupart, tout se passe comme si « [l]es difficultés écologiques et économiques sont en réalité inséparables, elles constituent une seule et même crise, celle de l'idéologie économique », ainsi que le formule le philosophe Dominique Bourg (1996, p. 16). Les interrogations concernant les effets des activités humaines sur la nature les conduisent à remettre en question l'ensemble de l'organisation de ces mêmes sociétés humaines. Rappelons que l'Union internationale pour la conservation de la nature a considéré dès le début des années 1950 qu'elle ne pourrait pas progresser sur ses objectifs de protection de la nature si elle n'intégrait pas les questions économiques dans ses réflexions<sup>3</sup>. C'est d'ailleurs ainsi qu'est née la notion de « développement durable » dans les décennies qui suivirent : concilier écologie et économie afin que la protection de la nature soit prise en compte dans l'ensemble des activités humaines.

Selon Dominique Bourg, ces réflexions sur la nature renvoient à la critique de l'« idéologie économique » : « Il y a bien plutôt un socle commun à toute réflexion écologiste, à savoir le refus de l' "idéologie économique", au sens donné à cette expression par l'anthropologue Louis Dumont » (Bourg, 1996, p. 13). L'« idéologie économique », telle que pensée par Louis Dumont (1985), a pour base la notion d'« individualisme » (Dumont, 1983), qu'il oppose à celle de « holisme ». L'anthropologue dresse les sociétés occidentales individualistes face aux sociétés non occidentales holistes :

d'un côté, le sujet *empirique* parlant, pensant et voulant, soit l'échantillon de l'espèce humaine, tel qu'on le rencontre dans toutes les sociétés, de l'autre l'être *moral* indépendant, autonome, et par suite essentiellement non social, qui porte nos valeurs suprêmes et se rencontre en premier lieu dans notre idéologie moderne de l'homme et de la société. De ce point de vue, il y a deux sortes de sociétés. Là où l'Individu est la valeur suprême je parle d'*individualisme* ; dans le cas opposé, où la valeur se trouve dans la société comme un tout, je parle de *holisme* (Dumont, 1983, p. 34-35).

Quel lien cela a-t-il avec la critique de l'économie et le métarécit environnemental ? Dominique Bourg explique comment l'individualisme, principalement spirituel et moral au départ, a conduit à autonomiser la sphère

---

3. Rapport de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) de 1951.



des activités économiques du reste des activités humaines et du monde<sup>4</sup>. Ce système de pensée donne ainsi une place fondamentale à l'économie et la positionne comme déconnectée de la nature, du politique, de la culture, de la religion, ou encore de la famille.

L'anthropologue Karl Polanyi (1983 [1944]) appuie ce raisonnement en posant la notion de « désencastrement économique » : les sociétés occidentales ont pour spécificité de séparer leurs activités économiques de leurs autres activités. Cela a pour effet de déconnecter activités humaines et biosphère. Et nous comprenons mieux les difficultés face au changement consistant à effectuer aujourd'hui une reconnexion, un réencastrement entre activités humaines et nature, avec le métarécit environnemental. Les fondements mêmes des sociétés occidentales sont en cause.

Autre fondement des sociétés occidentales posant également problème : la notion d'individualisme, car fortement contradictoire avec l'idée d'interdépendance. Or l'écologie repose sur la notion d'interdépendance : au milieu des années 1970, Paul Duvigneaud (1984 [1974]) définit l'écologie comme l'étude de la « relation des êtres vivants entre eux ». Il évoque ainsi les interdépendances entre les espèces, entre les espèces et leur milieu, entre les espèces et le climat.

Or force est de constater que cette « relation d'interdépendance » serait en partie niée par l'idéologie économique imprégnant le monde occidental, comme le souligne Dominique Bourg<sup>5</sup>. Impossible donc de penser de façon spontanée l'interdépendance de l'humanité avec la nature au sein du métarécit économique. Métarécit économique et métarécit environnemental semblent donc incompatibles concernant l'interdépendance entre activités humaines et biosphère.

Pourtant, les conférences et la création de sociétés de défense d'animaux en voie d'extinction se sont multipliées dès 1900<sup>6</sup>. Nous considérons que cela témoigne implicitement d'une dénonciation des activités humaines comme responsables d'actions nuisibles à la nature.

- 
4. « L'idéologie économique désigne la conception de la société qui est à l'origine et au fondement des sociétés occidentales, industrielles et modernes. Selon cette idéologie, *l'ordre civil repose sur les droits des individus, lesquels sont principalement perçus comme des producteurs. Le cycle des activités économiques, celui de la production, des échanges et de la consommation, est alors réputé indépendant tant vis-à-vis de la nature que des autres dimensions de la société.* Autrement dit, l'idéologie économique affirme les valeurs de l'individu et de la production et pose le principe de l'autonomie de la sphère des activités économiques » (Bourg, 1996, p. 13-14 ; c'est l'auteur qui souligne).
  5. « Devenue étrangère à la sphère des activités humaines, la nature apparaît finalement comme la simple pourvoyeuse des moyens nécessaires à la réalisation des fins humaines : elle n'est plus que le décor, juridiquement appropriable et techniquement exploitable, des actions humaines. Penser ensemble nature et société est devenu quasi impossible » (Bourg, 1996, p. 22).
  6. Conférence internationale pour la protection des phoques (1883, Paris), création de la Ligue pour la protection des oiseaux (1912 ; toujours active à ce jour), Conférence internationale pour la protection de la nature (1913, Paris), création du parc de Yellowstone en 1872 aux États-Unis et du parc national de Banff en 1885 au Canada.



La *Valeur suprême* du métarécit environnemental est alors née de l'opposition au métarécit économique: l'interdépendance entre activités humaines et biosphère y représente un enjeu essentiel, aux côtés du *Grand Péril* pointant l'ampleur de certains dégâts effectués par l'homme sur la nature, et les conséquences affectant certaines populations. La *Valeur suprême* correspond au respect de la vie, mais aussi au souci<sup>7</sup> pour la vie. Cela suppose que les activités humaines ont à voir avec la vie en soi comme principe, la vie humaine et la vie biologique, *bios*<sup>8</sup> et zoè. La valeur suprême du métarécit environnemental suppose un lien, une connexion entre les activités humaines et la nature, la vie animale et la vie végétale. Le Parlement français vient d'ailleurs tout récemment de reconnaître que les animaux sont des êtres vivants et pas de simples «meubles<sup>9</sup>». Ce changement de regard sur les vies animales traduit une forme de reconnaissance de l'interdépendance de l'humanité avec le monde animal, même si les animaux restent encore des «biens corporels». Quelle est notre légitimité en tant qu'êtres humains pour constituer la cause de la disparition d'autres êtres vivants?

Si la *Valeur suprême* du métarécit environnemental n'est pas complètement anthropocentriste, car elle renvoie à la vie, aussi bien humaine qu'animale ou végétale, le souci envers la vie sous toutes ses formes, humaines comme non humaines, répond bien au but de permettre la survie de l'humanité avant tout.

À noter le fait qu'un métarécit, pour la première fois, place le principe de la vie comme *Valeur suprême*, et pas une qualité ou une caractéristique des êtres humains: l'amour pour le métarécit du christianisme, l'intelligence calculatrice pour le métarécit économique. Cela renforce la dimension universaliste du métarécit environnemental, mais aussi sa dimension de radicalité: nul n'y échappe, nul ne peut s'y soustraire. Les résistances actuelles, qui vont jusqu'à la négation de certaines interdépendances (négation de l'effet des activités humaines sur le climat par exemple), sont sans doute à la hauteur de la radicalité de cette *Valeur suprême* du métarécit environnemental.

---

7. C'est ce que disait Levinas à propos de la morale et concernant le fait que le respect envers autrui ne suffit pas, car il faut y ajouter le souci pour autrui.

8. «Naître, c'est accéder à un monde durable, au lieu simplement de surgir au sein de la répétition sempiternelle de la nature; et mourir, c'est se retirer d'un tel monde durable. C'est au milieu d'un monde humanisé que l'homme naît et meurt. Pour la même raison, le laps de temps entre la naissance et la mort mérite d'être appelé "bios" et non "zoè".» La vie, alors, est «emplie d'événements qui à la fin peuvent être racontés, peuvent fonder une biographie» (Ricœur, 1983, p. 22).

9. Amendement n° 59 présenté le 11 avril 2014. Article additionnel à insérer après l'article premier. Le code civil est ainsi modifié: «1° Avant le titre 1<sup>er</sup> du livre II, il est inséré un article 515-14 ainsi rédigé: Art. 515-14. – Les animaux sont des êtres vivants doués de sensibilité. Sous réserve des lois qui les protègent, les animaux sont soumis au régime des biens corporels.»



## 2. L'INCITATION À L'ACTION : LE « DÉVELOPPEMENT DURABLE », ENTRE MÉTARÉCIT ÉCONOMIQUE ET MÉTARÉCIT ENVIRONNEMENTAL

À la suite de Luc Boltanski concernant la façon dont l'esprit du capitalisme ingère certaines critiques qui lui sont faites, nous pouvons considérer la notion de développement durable en tant qu'expression de l'intégration de la critique écologique. Le système économique actuel évolue, en réaction à son contexte de crise environnementale, dans le but de perdurer, comme le constate également le géographe Denis Chartier évoquant la « modernisation écologique du capitalisme<sup>10</sup> ». Cependant, la polysémie propre à la notion de « développement durable » fait qu'on la retrouve pourtant facilement au sein de discours plus strictement écologiques, portée par les associations environnementales par exemple.

C'est pourquoi au sein du « métarécit » environnemental, et donc fort loin du calcul coût-bénéfice de la logique économique, la notion de « développement durable » est également présente. Elle y correspond alors à une forme d'*Incitation à l'action* particulièrement marquée par l'idéal démocratique : agir ensemble de façon concertée, prendre des décisions collectives. Le choix du développement durable par les tenants des préoccupations environnementales se présente alors à la fois comme un rempart contre les fondamentalismes écologiques biocentristes, mais également contre les technocraties liées à l'heuristique de la peur (Jonas, 1979) qui relègue les pratiques démocratiques au second plan. Cet idéal démocratique porté par la notion de développement durable ne constitue pas un changement en soi, il est porté par d'autres courants et depuis plus longtemps que la notion de « développement durable ». Ce qui diffère par rapport à la façon dont cet idéal démocratique est habituellement présenté est le refus de la décision individuelle, qu'elle émane d'un politique, d'un expert, ou encore d'un responsable d'entreprise, et la revendication du fait que les interdépendances constatées doivent donner lieu à une intégration du collectif dans tous les processus de prise de décision. Nous renvoyons ici à toute la question de l'intégration des parties prenantes dans les décisions de politique publique, à la difficulté de sa mise en pratique et de la mise en pratique de la démocratie de proximité en général. La notion

---

10. « [L]a notion de développement durable a comporté des flous sémantiques dès ses premiers instants d'officialisation, la définition dominante du concept s'inscrivant dans une logique de modernisation écologique du capitalisme » (Chartier, 2004, p. 183).



de développement durable, telle qu'elle donne forme à l'*Incitation à l'action* du métarécit environnemental, concerne les modalités de la prise de décision, autant que le contenu même de ces décisions.

Observons le grand projet de réhabilitation énergétique du logement social lyonnais<sup>11</sup> pour éclairer la composante *Incitation à l'action* du métarécit environnemental. Le corpus<sup>12</sup> de discours étudié montre plusieurs facettes de la notion d'énergie, toutes liées à la catégorie sémantique de l'action. Focalisons-nous sur la dimension d'action collective particulièrement présente. La notion d'énergie y apparaît avec la question du lien social, au moment de l'évocation du partage de l'énergie, présentée comme ressource collective : « *la définition du développement durable, les gens doivent avoir la quantité d'énergie nécessaire à leur accomplissement*<sup>13</sup> ». Comment partager cette ressource, vivre ensemble sans conflit à ce sujet, et être heureux ensemble ? demandent nos interlocuteurs. Leurs propos sur l'énergie peuvent être rassemblés ainsi :

- ✦ l'énergie comme ressource accessible à tous : « *les gens doivent avoir la quantité d'énergie nécessaire à leur accomplissement* » ;
- ✦ l'énergie comme lieu d'exercice de la liberté humaine : « *soit on invente une société énergétiquement sobre et on peut garantir une équité sociale, une solidarité, soit on va vers une société inégalitaire* » ;
- ✦ l'énergie comme participant au bonheur humain : « *cela peut être un vrai terrain exploratoire de comment on arrive à vivre bien ensemble* » ;
- ✦ l'énergie comme objet d'action collective et démocratique : « *la sobriété est une nécessité pour le maintien de ce projet républicain* ».

À propos de l'énergie, certains interviewés approfondissent la notion de *sobriété*, mobilisant abondamment la thématique du collectif fréquemment associé au lexique de la morale<sup>14</sup> :

- 
11. Programme de recherche coordonné par François Fleury (ENSAL) : « Réalisation énergétique – se rendre compte, découvrir, comprendre, mesurer, faire advenir, fabriquer », dans le cadre du programme *Ignis Mutat Res* (IMR) *Penser l'architecture, la ville et les paysages au prisme de l'énergie*, lancé en France en 2011.
  12. Une dizaine d'entretiens anonymes et semi-directifs ont été conduits auprès d'acteurs du logement social du Grand Lyon : élus et permanents du Grand Lyon, ingénieurs et non-ingénieurs, un architecte au sein d'un cabinet indépendant, un ingénieur spécialisé sur les questions d'énergie au sein d'un cabinet indépendant, un expert de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME).
  13. Les propos rapportés en italique sont issus d'entretiens.
  14. Les catégories « thème » et « lexique » mobilisées dans ce texte correspondent aux approches classiques en analyse de discours ou de contenu (Bardin, 2003).



*on pourrait tout à fait vivre sans se limiter avec les ressources qu'on a, à partir du moment où on sait que si on va trop loin, on rentre dans un processus d'autodestruction, d'autodestruction personnelle et d'autodestruction environnementale.*

[...]

*il faut qu'on apprenne à moins consommer; de manière générale, on est arrivé quand même à un stade de surconsommation, d'usage unique, qu'on aurait intérêt collectivement à amoindrir, à limiter [...] on pourrait imaginer une économie rentable durable.*

La question de l'interdépendance entre les êtres humains est très présente : une action individuelle aura forcément des répercussions sur les autres personnes, que l'individu qui l'accomplit le veuille ou non. Cela signifie que la liberté d'un individu en matière de consommation énergétique ne peut empêcher le fait que d'autres sont affectés par les conséquences de son mode individuel de consommation. Cette liberté trouve ainsi une limite précise, du fait d'une interdépendance constatée. Cette interdépendance est parfois subie par méconnaissance, parfois acceptée par négligence. Mais elle est aussi niée et refusée consciemment. Face à ce type de refus, l'appel à la solidarité semble alors le seul recours.

Il en ressort que le changement principal de l'action humaine vis-à-vis de l'énergie concerne l'abandon de l'action individuelle au profit de l'action collective et solidaire. Cette solidarité s'exprime à la fois par le fait d'agir toujours comme si toute action générerait des répercussions sur les autres humains, et par le fait d'agir toujours collectivement avec les autres humains concernant cette action.

La composante *Incitation à l'action* observée dans le corpus de discours du grand projet de réhabilitation énergétique du logement social lyonnais renvoie ainsi fortement à la notion d'action humaine proposée par la philosophe Hannah Arendt considérant la pluralité comme condition de l'action humaine<sup>15</sup>. L'idéal démocratique, porté par la philosophe en son temps, trouve aujourd'hui un écho tout à fait pragmatique parmi les acteurs d'un grand projet faisant le constat des interdépendances et de la nécessité de la solidarité. La nécessité de mener des actions collectives, parce que seules cohérentes avec les notions d'interdépendance et de solidarité, a ainsi imprégné la question de la modification des comportements individuels de consommation d'énergie.

---

15. « La pluralité est la condition de l'action humaine, parce que nous sommes tous pareils, c'est-à-dire humains, sans que jamais personne soit identique à aucun autre homme ayant vécu ou encore à naître » (Arendt, 1983, p. 41-42).



### 3. L'ANTHROPOCÈNE ET LE MÉTARÉCIT : LA PLACE DE L'HOMME ENTRE LE *GRAND BUT* ET LE *GRAND PÉRIL*

Interrogeons-nous sur le sens de ces modifications de comportement : il semblerait que cela soit directement en prise avec la façon dont notre planète évolue, ou plutôt avec la façon dont les êtres humains la font évoluer. Dès le XIX<sup>e</sup> siècle sont décrits les futurs maux possibles de la planète engendrés par les activités humaines. Plus précisément, le choix des énergies au début du XX<sup>e</sup> siècle se fait en relative connaissance de cause : le chimiste suédois Svante Arrhenius<sup>16</sup> expose le principe de l'effet de serre en 1896, au moment où les premières automobiles sont fabriquées, notamment des voitures électriques. Or ce savant n'est pas un inconnu ; ses travaux seront salués par un prix Nobel en 1903. Par ailleurs, des bennes électriques ont desservi la ville de Paris au cours des années 1930 pour réaliser la collecte des déchets. L'alternative entre moteur à explosion et véhicule électrique n'était donc pas encore tranchée. Puis la Seconde Guerre mondiale et des alliances politiques et économiques imposeront le pétrole comme source d'énergie pour les transports, et donc les moteurs à explosion émetteurs de CO<sub>2</sub>. Il faudra attendre la dénonciation de la crise environnementale dans les années 1960 et encore plusieurs décennies pour que l'on revienne vers la technologie des véhicules électriques. Du reste, sans avoir expliqué pour autant le fait que la demande en électricité va continuer à augmenter fortement si les véhicules deviennent tous électriques, alors qu'il est exigé dans le même temps de réduire cette consommation, en remettant notamment en cause le nucléaire. Soulignons que ces choix ont été réalisés librement, par arbitrage entre différentes contraintes, et non par obligation, mais par des groupes relativement restreints, notamment les lobbys du pétrole.

Aujourd'hui, le concept d'Anthropocène est proposé pour rendre compte des conséquences irréversibles de ces choix sur la biosphère :

Le mot « crise environnementale » entretient un optimisme trompeur [...] Le terme de crise désigne un état transitoire, or l'Anthropocène est un point de non-retour. Il désigne un dérèglement écologique global, une bifurcation géologique sans retour prévisible à la « normale » de l'Holocène (Bonneuil et Fressoz, 2013, p. 39).

---

16. Arrhenius (1896) a calculé qu'il y aurait un réchauffement d'au moins 4 °C si la quantité de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère venait à doubler. Il est également l'auteur de l'équation ou loi d'Arrhenius, sur la vitesse de réaction de certains processus chimiques en fonction de la température.



Le chimiste et météorologue Paul Crutzen (2002, p. 23) décrit aussi le fait que l'humanité serait en capacité de modifier les grands équilibres naturels de la planète, au point de faire entrer celle-ci dans une nouvelle ère sur le plan du climat, et sans espoir de retour ou de réparation. Cette discussion de stratigraphes autour de cette proposition (qui n'est pas encore actée par les institutions officielles auxquelles appartiennent ces spécialistes des âges géologiques) a pour mérite de poser clairement l'intrigue du métarécit environnemental: il y aura un avenir pour la planète, mais avec ou sans l'humanité, selon que le *Grand Péril* s'accomplit ou que les *Héros anonymes* parviennent au *Grand But*.

Cela confère une profonde radicalité au *Grand Péril* et au *Grand But*, en écho à celle portée par la *Valeur Suprême* et comme le montraient les extraits de corpus ci-dessus. Concernant le grand projet du Grand Lyon, l'alternative est posée entre une société sobre et solidaire ou une société gaspilleuse et inégalitaire. L'intrigue, les différents chemins de déroulement possibles des actions, se révèle particulièrement tendue.

*Grand But* et *Grand Péril*, du fait de leur radicalité (sauver le monde et croire que la modification des comportements permet d'y arriver pour le premier; laisser périr le monde et croire que la modification des comportements ne permet pas de le sauver pour le second), invitent également à des changements radicaux. C'est pourquoi nous préférons d'ailleurs convoquer la notion de *rupture*, qui nous semble plus forte pour décrire les phénomènes en jeu. L'accomplissement du *Grand But* par le *Héros anonyme* suppose que ce dernier abandonne certains comportements pour en privilégier d'autres. Cet accomplissement renvoie donc à l'idée que l'action humaine peut être efficace pour réparer les dégâts précédents.

Or ceci contredit l'idée d'un Anthropocène irréversible, comme le soulignent les historiens Christophe Bonneuil et Jean-Baptiste Fressoz (2013, p. 107):

Curieusement, au sublime de la catastrophe succède le vertige de la toute-puissance. Après s'être fait brièvement peur en imaginant une planète hors contrôle, nombre de scientifiques et de journalistes enchaînent avec le récit presque glorieux de l'avènement de l'humanité pilote et ingénieure de la planète.

Le *Grand But* dessiné au sein du métarécit environnemental comporte bien aussi une dimension scientifico-technique et la croyance dans le fait que l'homme peut ainsi changer le cours des choses. Nous observons donc une tension entre le constat de l'irréversibilité de certains phénomènes



et la croyance envers l'efficacité des actions humaines pour lutter contre cette irréversibilité. Comment les *Héros anonymes* du métarécit environnemental gèrent-ils cette tension ?

## 4. LES *HÉROS ANONYMES* ET LA QUESTION DE L'ÉNERGIE DANS LE GRAND PROJET DU GRAND LYON

Comme nous l'avons vu dans notre travail de thèse, les héros repérés dans le corpus du Grand Lyon sont discrets, « ordinaires » même, selon Valérie Colomb<sup>17</sup> et Valentyna Dymytra<sup>18</sup>, qui ont étudié très précisément le corpus de la presse du Grand Lyon dans le cadre de la recherche « Réalisation énergétique ». Ces *Héros anonymes* apparaissent comme mus par la solidarité, une solidarité directe envers leurs proches et moins directe envers tous les autres êtres humains. Une autre caractéristique apparue dans le corpus d'entretiens du Grand Lyon est leur pratique quasi systématique des actions collectives : ils agissent à plusieurs, selon différentes structures à leur disposition ou qu'ils sont capables de créer.

En outre, ces actions revêtent un aspect militant : elles sont mises en scène dans des dispositifs de communication par les collectivités afin d'acquérir une valeur d'exemple et de créer un effet d'entraînement. L'action menée n'est donc pas forcément collective au même niveau dans son entier déroulement, mais cette action passe toujours par une phase de réalisation collective.

Ce qui apparaît en lien avec ce que nous venons de dire concernant le *Grand But* et le *Grand Péril* est le fait que les *Héros anonymes* semblent tous tenus de réparer des fautes dont il ne semble pas utile de déterminer d'où elles viennent, qui les a commises ou en est responsable. La valeur de l'action concerne l'accomplissement du *Grand But*, sauver l'espèce humaine entière, plutôt que la réparation de fautes ou d'erreurs commises précédemment par d'autres. En imposant une vision univoque de l'humanité, le *Grand But* du métarécit environnemental encourage l'idée que les responsabilités de réparer sont également diluées. Et cela se fait au profit de ceux qui auraient pu être appelés à indemniser en fonction de leurs activités précises.

---

17. Valérie Colomb est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, architecte DPLG, ELICO EA 4147, Sciences Po Lyon, Université de Lyon.

18. Valentyna Dymytra est docteure en sciences de l'information et de la communication, ATER à l'Université Lyon II, chercheuse au TRIANGLE (ENSAL).



Autant le *Héros* est *anonyme*, autant les auteurs sont également « anonymisés » : ce sont les habitants des logements sociaux qui doivent réparer les choix énergétiques réalisés dans les années d'après-guerre.

D'un point de vue éthique, mais aussi sur le plan scientifique (car la notion de fait historique est essentielle dans le champ des sciences humaines), il peut sembler gênant que soient gommées les responsabilités et l'identité de quelques-uns, situés pour la plupart en Occident, alors que par ailleurs toutes les « victimes » sont appelées à se mobiliser pour réparer ces fautes.

Ce travail en narratologie permet d'examiner les grands projets sur un temps long et de mesurer à quel point le regard habituel sous lequel on les analyse, souvent celui de l'urgence, rend flous les profonds enjeux en présence, voire les nie. Le concept de métarécit permet de lire des changements radicaux en articulant des niveaux d'analyse souvent épars dans les recherches habituelles sur les grands projets. Il permet de considérer ensemble les acteurs individuels ou collectifs (*Grand Héros*), mais aussi les représentations sociales portées par ces acteurs (*Grand But*, *Grand Péril*), les enjeux auxquels ils répondent (*Valeur suprême*, *Grand But* et *Grand Péril*), les moyens et les processus liés à leurs actions (*Incitation à l'action*), et même l'évaluation de ces actions (*Valeur Suprême* à nouveau).

## BIBLIOGRAPHIE

- ALMEIDA, N. d' (2004). « Les organisations entre récits et médias », *Canadian Journal of Communication*, vol. 29, n° 1, p. 25-46.
- ARENDT, H. (1983). *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.
- ARRHENIUS, S. (1896). « On the influence of carbonic acid in the air upon the temperature of the ground », *The London, Edinburgh and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science*, vol. 41, 5th series, p. 237-276.
- BARDIN, L. (2003). *L'analyse de contenu et de la forme des communications*, Paris, Presses universitaires de France.
- BONNEUIL, C. et J.-B. FRESSOZ (2013). *L'événement Anthropocène. La Terre, l'histoire et nous*, Paris, Seuil, coll. « Anthropocène ».
- BOURG, D. (1996). *Les scénarios de l'écologie. Débat avec Jean-Paul Deléage*, Paris, Hachette, coll. « Questions de société ».
- CHARTIER, D. (2004). « Aux origines des flous sémantiques du développement durable : une lecture critique de la Stratégie mondiale de la conservation de la nature », *Écologie et politique*, n° 29, p. 171-183.
- CRUTZEN, P.J. (2002). « Geology of mankind », *Nature*, vol. 415, p. 23.



- DUMONT, L. (1983). *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Paris, Seuil.
- DUMONT, L. (1985). *Homo aequalis, I. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des sciences humaines ».
- DUVIGNEAUD, P. (1984 [1974]). *La synthèse écologique : populations, communautés, écosystèmes, biosphère, noosphère*, Paris, Doin.
- JALENQUES-VIGOUROUX, B. (2006). *Dire l'environnement : le métarécit environnemental en question, 2000-2006*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication soutenue publiquement le 24 novembre 2006.
- JONAS, H. (1979). *Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Cerf.
- LYOTARD, J.-F. (1979). *La condition postmoderne*, Paris, Minuit.
- MARION, P. (1997). « Narratologie médiatique et médiagenie des récits », *Recherches en communication*, n° 7, p. 61-88.
- MOSCOVICI, S. et F. BUSCHINI (dir.) (2003). *Les méthodes des sciences humaines*, Paris, Presses universitaires de France.
- POLANYI, K. (1983 [1944]). *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des sciences humaines ».
- RICŒUR, P. (1983). « Préface », dans H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, p. 22.





CHAPITRE

9



# **DIX ANS DE CONTRATS DE PARTENARIAT POUR LES GRANDS PROJETS EN FRANCE**

Une certaine idée du changement

**VALÉRIE COLOMB  
ET DAVID-ANDRÉ CAMOUS**



Dans le droit français, les contrats de partenariat, qui sont monnaie courante dans le cas des grands projets engageant des partenaires publics et privés, sont apparus en 2004 dans une jungle juridique aussi prolifique qu'incertaine. Ces nouveaux instruments se sont insérés entre les marchés publics et les délégations de service public aux côtés de différents contrats domaniaux. Pourquoi un nouvel outil? Quel changement sous-tend-il?

Ce chapitre a pour ambition d'interroger les représentations dans le débat médiatique de l'idée du changement induit par le contrat de partenariat (CP), alors que nos sociétés contemporaines font face à de multiples crises. Les contrats de partenariat ont-ils été envisagés comme un simple complément à l'arsenal juridique pour la conduite d'un grand projet, comme un outil d'adaptation de l'action publique ou comme un bras de levier du changement de nos sociétés?

Certes, les partenariats public-privé (PPP) et plus spécifiquement le contrat de partenariat ont donné lieu à une exploration scientifique dans les domaines juridiques et économiques, voire socioéconomiques. Plusieurs rapports officiels ont aussi vu le jour, comme les rapports de la Cour des comptes ou le rapport d'information publié en juillet 2014 par la commission des lois du Sénat, sous le titre : *Les contrats de partenariat : des bombes à retardement?* Mais aucune recherche n'avait jusqu'alors été engagée sur les représentations médiatiques de cet instrument juridique.

Cette exploration est centrée sur le contrat de partenariat, outil juridique *sui generis* qui fait néanmoins partie de la grande famille des « partenariats public-privé ».

Notre analyse porte sur les représentations médiatiques correspondant à un corpus de 400 articles provenant de la presse nationale économique et généraliste française (*La Tribune, Les Échos, Le Monde, Le Figaro, L'Humanité, Libération, La Croix*) au sein desquels étaient présentes les occurrences « contrat de partenariat » ou « partenariat public privé » ou « PPP » sur la période 2003 à 2014, qui couvre le débat parlementaire à l'application actuelle de ces contrats.

Notons que, bien qu'ils ne fassent pas l'objet d'une définition juridique stricte, le Livre vert sur les partenariats public-privé de la Commission européenne de 2004 a déterminé quatre critères communs à tous les PPP qui les caractérisent en tant que grands projets ou projets complexes :

- ✘ la durée relativement longue de la relation entre les partenaires,
- ✘ le mode de financement du projet, porté en partie par le secteur privé,



- ✘ le rôle des partenaires dans la définition, la conception, la réalisation, la mise en œuvre et le financement,
- ✘ la répartition des risques.

Dans la revue de littérature retenue ici, l'idée du « changement » ne se réduit évidemment pas à l'usage de ce terme. Pour bien rendre compte de cette notion, a été considéré l'usage d'un lexique plus large : « mutation » comme « adaptation » réussie, « évolution » comme « passage » à un stade supérieur, « développement » en lien avec la « croissance » ou la « décroissance », « rupture » impliquant des « pertes » et des « gains », « déviance » comme « transgression » à la norme, la règle et la loi, « exclusion » comme « perte » de repères et de valeurs. Par effet de présence, l'idée de changement peut aussi s'exprimer sans utiliser ce lexique.

## 1. LE CONTRAT DE PARTENARIAT, UN OUTIL JURIDIQUE DE PLUS ?

En France, le droit de la commande publique est marqué par une dichotomie : les marchés publics et les délégations de service public, les deux étant depuis de nombreuses années remodelés par le droit communautaire européen. « Les marchés publics sont les contrats conclus à titre onéreux entre les pouvoirs adjudicateurs [...] et des opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services<sup>1</sup>. » Les marchés publics sont soumis à l'interdiction du paiement différé, ce qui prive les personnes publiques de la possibilité d'étaler la charge de l'investissement initial sur plusieurs années par le versement d'un loyer.

À l'opposé du spectre contractuel, le droit administratif a développé, depuis près d'un siècle et demi, la notion de délégation de service public (DSP). Il s'agit d'un contrat par lequel la personne publique externalise intégralement la gestion d'un service public dont elle a originellement la compétence. La principale caractéristique de ce contrat réside dans son mode de rémunération, qui « est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service<sup>2</sup> ». Le financement d'une DSP dépend en partie de la redevance versée par ses usagers en contrepartie de l'usage du service. Le CP occupe le milieu du spectre juridique.

1. Article 1 du Code des marchés publics.

2. Article L1411-1 du Code général des collectivités territoriales (CGCT).



Entre les marchés publics et la délégation de service public, il exist[ait] une place à prendre pour des contrats d'un type nouveau, complexe, de long terme, alliant conception, réalisation et maintenance, dans lequel l'exploitant, qui peut être une personne privée, est rémunéré par la personne publique, dans un cadre respectueux des principes de transparence et de contrôle<sup>3</sup>.

Néanmoins, le constat de la place vacante est quelque peu rapide. Les juristes n'ont pas attendu 2004 pour expérimenter de nouvelles formes contractuelles. Dès les années 1960 est apparu le Marché d'entreprise de travaux publics (METP). Les METP furent utilisés par les collectivités publiques pour confier à un cocontractant unique la construction d'un ouvrage et son exploitation, moyennant une rémunération forfaitaire sur une longue durée. Ces contrats échappaient à la dichotomie marchés publics/DSP, car ils « ne donnaient pas lieu à une redevance versée par l'utilisateur [et] s'affranchissaient des règles de paiement prévues par le code [des marchés publics]<sup>4</sup> ». De plus, ils avaient la vertu pour certains, le vice pour d'autres, d'échapper à toute procédure de mise en concurrence et de permettre la dissimulation de dettes. La dépense publique n'était pas budgétisée comme une dépense d'investissement; elle n'était pas rendue visible dans la comptabilité publique. Cette friche juridique a été à l'origine d'un vaste système de corruption mis en place pour financer des partis politiques français de droite comme de gauche et fut mise en jachère par le Conseil d'État, qui les interdit en 1999. Les personnes publiques et les constructeurs s'accommodèrent alors de procédures plus ou moins encadrées et plus ou moins contraignantes comme les baux emphytéotiques administratifs (BEA)<sup>5</sup>, les autorisations d'occupation temporaires (AOT)<sup>6</sup> ou encore la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA)<sup>7</sup>.

Au début des années 2000, une évolution du cadre juridique pour favoriser le recours à des montages complexes de type PPP s'est faite de manière sectorielle. Elle a concerné la police et la gendarmerie, avec le développement et la modernisation du parc immobilier; la justice, avec la construction de prisons et de tribunaux; la santé publique, avec la rénovation et la construction des centres hospitaliers (notamment lors du plan Hôpital 2007).

Par ailleurs, tous ces montages ont pour point commun d'échapper à une autre spécificité du droit français: la maîtrise d'ouvrage publique. Inscrite dans l'éponyme loi MOP (Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985), elle se définit schématiquement

---

3. Assemblée nationale, 12<sup>e</sup> Législature, rapport n° 752, 26 mars 2003.

4. *Ibid.*

5. Article L1311-2 du CGCT.

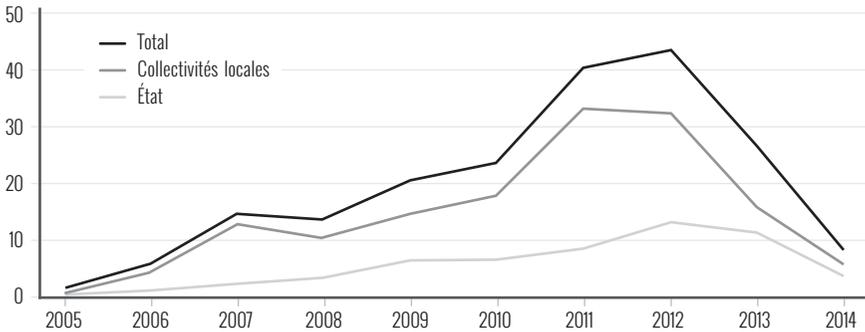
6. Article L1311-5 du CGCT.

7. Article 1601-3 du Code civil.



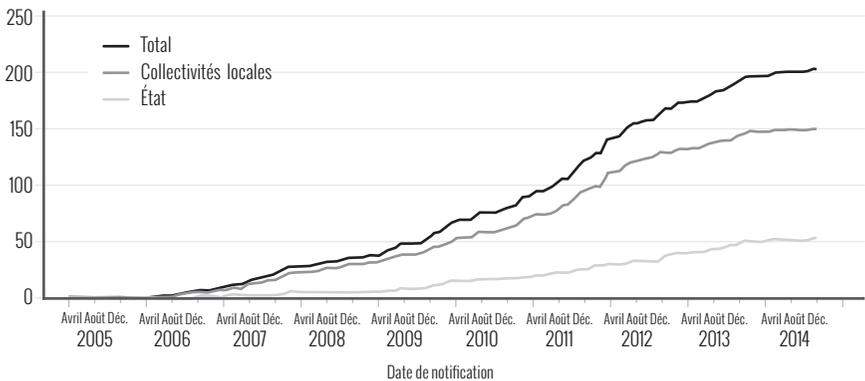
comme l'obligation de principe de séparer, pour les ouvrages publics, la conception de la réalisation. Le maître d'œuvre doit être distinct des entrepreneurs. Ce principe défendu ardemment par les architectes s'impose au code des marchés publics, qui ne ménage que très peu d'exceptions. Face à cette complexité et à ce foisonnement juridique, le gouvernement n'a pas résisté à la tentation de créer un nouvel outil – le contrat de partenariat – sans toutefois engager une remise à plat des dispositifs existants. Retour vers le futur des METP...

**FIGURE 9.1.** Nombre de contrats signés annuellement de 2005 à 2014



Source: Mission d'appui aux partenariats public-privé (MAPPP), « Liste des projets CP publiés dans le BOAMP depuis 2004 », p. 10, <[http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/ppp/TdB/liste\\_projets\\_extract\\_boamp.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/ppp/TdB/liste_projets_extract_boamp.pdf)>, consulté le 15 février 2015.

**FIGURE 9.2.** Nombre cumulé des projets attribués d'avril 2005 à décembre 2014



Source: MAPPP, « Liste des projets CP publiés dans le BOAMP depuis 2004 », p. 11, <[http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/ppp/TdB/liste\\_projets\\_extract\\_boamp.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/ppp/TdB/liste_projets_extract_boamp.pdf)>, consulté le 15 février 2015.



Les débuts du CP ont été laborieux. Qu'il s'agisse de la Fédération nationale des travaux publics ou du propre aveu de F. Bergère, directeur de la Mission d'appui à la réalisation de partenariat public-privé (MAPPP)<sup>8</sup>, qui se félicite qu'en 2006 « la courbe des projets engagés commen[çait] à dépasser celle des colloques sur les PPP<sup>9</sup> », le constat est unanime. En avril 2014, un peu moins de 200 contrats ont été attribués. À l'été 2007, les collectivités locales sont porteuses de trois quarts des contrats de ce type, essentiellement pour des projets modestes. Cinq ans plus tard, elles représentent 80% des PPP, mais les contrats portés par l'État couvrent 80% des montants engagés.

L'État a tardé à utiliser ce nouveau contrat. Curieusement, le coup d'envoi est venu des collectivités locales alors qu'elles n'étaient pas prioritairement visées par le dispositif. Ainsi, en 2005, la ville d'Auvers-sur-Oise l'utilise pour la première fois pour la rénovation de son éclairage public (coût de 600 000 euros).

**TABLEAU 9.1.** Nombre de projets attribués par les collectivités locales et l'État de 2005 à octobre 2014

	COLLECTIVITÉS LOCALES	ÉTAT
Équipement urbain	41 %	–
Bâtiment	22 %	53 %
Équipement sportif et culturel	15 %	6 %
TIC (SI et infra télécom)	9 %	8 %
Énergie, traitement des déchets	7 %	21 %
Transport	6 %	10 %
Formation	–	2 %
<b>Total nombre de projets</b>	<b>149</b>	<b>51</b>

Source: MAPP, p. 3, <[http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/ppp/TdB/ExtractContratSignes.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/ppp/TdB/ExtractContratSignes.pdf)>, consulté le 15 février 2015.

Par la suite, pour donner l'exemple, l'État a eu recours aux CP dans des opérations phares (le projet Balard – Pentagone à la française –, les transports, l'écotaxe). Arrêtons-nous quelques instants sur le Plan Campus, qui est une excellente illustration. Lancé en novembre 2007 par le président Nicolas Sarkozy, ce plan avait pour but de faire émerger des campus d'excellence afin de renforcer l'attractivité et le rayonnement universitaires de la France. Les fonds provenaient de la vente pour 5 milliards d'euros d'actions d'EDF ainsi que

8. La MAPPP est un organisme-experts qui relève du ministère de l'Économie, Direction du trésor.  
 9. « Les collectivités s'engagent enfin dans les partenariats public-privé », *Les Échos*, 26 octobre 2006.



du grand emprunt de 2010, qui devait relancer les commandes des donneurs d'ordres publics (35 milliards). Les campus ont été sélectionnés après concours en mai et juillet 2008. Fin 2012, les projets sont en panne. Sur les treize sites universitaires éligibles, seul un a trouvé un cadre juridique avec un CP. Avec le changement de majorité présidentielle, Geneviève Fioraso, ministre de l'Enseignement supérieur, a mandaté une mission pour définir les problèmes. Cette dernière souligne qu'un choix *a priori* avait été fait par la droite sur le recours au CP. Cette injonction a été plus ou moins bien accueillie et est apparue parfois comme dogmatique, certaines opérations ne relevant pas de ce type de dispositif.

## 2. LA DIFFICILE MÉDIATISATION DU CONTRAT DE PARTENARIAT

Le caractère technique et un lexique expert rendent le CP complexe à médiatiser. De plus, le CP s'inscrit dans un processus de projet dont la réalisation sur de longues durées est facteur de crises multiples. Le sens initial du projet peut fortement évoluer : l'agrégation progressive de divers enjeux ou leur délitement rend la compréhension des justifications sociales du projet délicate. Son déploiement dans un contexte multiorganisation, multiacteur, multidiscours en fait un objet difficile à mettre en récit. Des rationalités variées, voire antagonistes s'y expriment : l'élue qui défend ses idées, l'entrepreneur qui cherche à développer ses contrats, le syndicaliste qui défend les emplois, etc. La presse peine à saisir la richesse de ces objets et à feuilletonner les étapes du projet. La construction symbolique du CP se constitue ainsi entre la déception des acteurs engagés dans le projet, qui constatent une simplification des débats et la vision composite du lectorat. Par ailleurs, l'élaboration d'un projet peut être analysée selon trois niveaux d'information différents, qui sont plus ou moins repris par les journaux<sup>10</sup> :

1. une information sur les principes qui fondent les finalités sociales, culturelles, économiques et politiques du projet, donnent un cadre de référence aux acteurs et assurent la cohérence du projet. L'action publique engagée y trouve le socle argumentaire et sa légitimité à agir. Ainsi, pour ce travail, le cap à tenir serait le changement de nos sociétés contemporaines face à la crise financière et environnementale ;

---

10. Valérie Colomb, *Le bâtiment public comme média politique. Généalogie et communication d'un bâtiment public, le Musée des Confluences, Lyon*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Lyon, Université Lumière Lyon 2, juin 2005, p. 117-118.



2. une information sur un processus qui regroupe les modalités et stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs ou le chemin à suivre. La croissance économique et la relance des investissements peuvent se situer à ce niveau ;
3. une information sur la boîte à outils qui engage la phase opérationnelle et les modes de faire. Pour ce travail, il s'agirait de la création d'un nouvel outil juridique.

Les enjeux qui fondent la légitimité du CP sont précisés par la presse lors de sa création et dans très peu d'articles, pour disparaître des journaux par la suite. L'idée de changement se focalise sur l'évolution des modalités de projet et sur une remise en cause de la boîte à outils. L'ambition du gouvernement était de moderniser la commande publique pour accélérer la croissance et la modernisation des administrations publiques<sup>11</sup>, « la solution miracle<sup>12</sup> » pour relancer l'investissement<sup>13</sup>. Le CP est cantonné aux infrastructures ou ouvrages non rentables dont les revenus prélevés de la seule exploitation ne suffisent pas à leur réalisation, leur construction et leur maintenance, comme les projets d'hôpital, d'école, de gendarmerie, d'éclairage public, etc. Habituellement, le financement, la conception, la réalisation et la maintenance dépendent exclusivement de la personne publique : financement sur fonds propres ou par emprunt, conception et réalisation par marchés publics et maintenance soit par marchés publics soit directement, en régie, par la personne publique. Fort des expériences des PPP sectoriels, l'idée était « d'étendre, au besoin en les adaptant, ces nouvelles procédures à de nouveaux besoins et de nouvelles administrations<sup>14</sup> ». L'espoir est donc que l'extension de l'outil juridique soit une solution pour continuer à avoir des projets et des investissements qui sont associés à la croissance. On continue comme avant, mais en modifiant les modalités de montage de projet et les outils. Le changement ne réside pas dans un questionnement de l'idée de croissance ni dans ce que l'on y met. L'idée de croissance reste une donnée intangible.

Derrière les justifications économiques se cache une autre réalité. Le CP remet en cause le rôle de la puissance publique comme financeur et comme propriétaire de l'équipement ou de l'infrastructure. Il a été un outil de cristallisation idéologique qui questionne la place de l'État et du secteur public dans les grands projets. En effet, le CP sous-entend un bouleversement

11. « Partenariats public-privé : Breton installe la mission experte », *Le Figaro*, 28 mai 2005 ; « Réussir les contrats de partenariat », *La Tribune*, 15 juin 2004.
12. « Bercy remet les partenariats public-privé au goût du jour », *La Tribune*, 7 juin 2004.
13. « Gagner 0,5 à 1 % de croissance », *Le Figaro*, 23 octobre 2004 ; « Claude Bartolone cède aux sirènes des "PPP" », *L'Humanité*, 9 mars 2002 ; « Commandes publiques : le partenariat public-privé à la rescousse des financements publics », *La Tribune*, 14 février 2008.
14. Assemblée nationale, 12<sup>e</sup> Législature, rapport n° 752, 26 mars 2003.



de la commande publique. La personne publique n'achète plus un ouvrage, mais un service, le droit d'user de cet ouvrage construit pour répondre à ses besoins pendant la durée du contrat. Le maître d'ouvrage est le cocontractant de l'administration qui supporte les charges de propriétaire. Il s'agit d'un renversement du paradigme de la commande publique. Cette remise en cause n'est jamais explicitement présentée dans la presse, ni par les tenants du CP ni par ses opposants. Les questionnements qui émergent du débat ne remettent en cause ni la manière de gérer le patrimoine public, ni les mécanismes de gestion du service public, ni la façon de concevoir la croissance et le changement. La médiatisation des enjeux du CP le réduit soit à un enjeu politique clivant (section 2.1), soit à un dispositif technique (section 2.2) ou encore à une menace (section 2.3).

## 2.1. Un contrat de partenariat initié dans un débat politique clivant

Le CP entre dans le droit français dans un contexte de débat clivant droite-gauche avec une dichotomie entre affichage médiatique et pratique de terrain. Le clivage se cristallise au niveau de l'État : la droite au gouvernement crée le CP et le met peu en œuvre ; la gauche s'y oppose, mais le met en œuvre une fois au pouvoir après l'élection présidentielle de 2012.

Mais revenons en 2003. Pour éviter les lenteurs d'une résistance parlementaire, le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin, alors premier ministre, inclut la création des CP dans la loi (n° 2003-591 du 2 juillet 2003) habilitant le gouvernement à simplifier le droit en procédant par ordonnance. Cette démarche vise tout bonnement à soustraire un projet du champ législatif à tout débat parlementaire. La gauche se retrouve impuissante pour s'opposer politiquement à la droite au pouvoir. Elle a alors mené une bataille juridique devant le Conseil constitutionnel. Soixante sénateurs socialistes le saisissent. Leur recours est rejeté. Mais l'ordonnance limite le champ d'application des CP à

l'urgence qui s'attache, en raison de circonstances particulières ou locales, à rattraper un retard préjudiciable, ou [à] la nécessité de tenir compte des caractéristiques techniques, fonctionnelles ou économiques d'un équipement ou d'un service déterminé<sup>15</sup>.

À défaut d'empêcher la création du CP, la gauche a réussi à créer un « carcan<sup>16</sup> » et lui accrocher « un boulet aux pieds<sup>17</sup> ». Le CP va relever d'une procédure dérogatoire. Le député de droite, Hervé Mariton, défenseur des PPP,

15. Décision n° 2003-473 DC du 26 juin 2003, Conseil constitutionnel.

16. « Un cadre "très limitatif" », *Libération*, 14 octobre 2005.

17. « Mais où sont passés les partenariats public-privé ? », *Les Échos*, 7 décembre 2004.



regrette ces restrictions<sup>18</sup>. La situation est qualifiée de « mélodrame politico-juridique<sup>19</sup> ». C'est là un sujet étonnamment sensible dans un pays qui a abondamment développé les outils d'externalisation des services publics... et malgré tout aucun article ne fait le lien.

Au final, le contrat de partenariat sera un contrat dérogatoire au droit commun dont il faut justifier le recours selon deux critères : l'urgence et la complexité. Face à un recours limité au CP, il faut le rendre plus attractif. Quatre ans plus tard, l'ordonnance est modifiée par la loi n° 2008-735 du 28 juillet 2008 relative aux contrats de partenariat. Elle élargit les possibilités dérogatoires en ajoutant l'efficacité économique du contrat.

La presse économique et généraliste a relevé ces péripéties politiques : la gauche a tenté d'empêcher ou du moins de limiter le recours au CP, tandis que la droite l'a érigé comme levier de l'économie française. Faisant fi de la crise et du bouleversement de la logique d'achat des personnes publiques, le CP porte en lui les enjeux politiques de la droite : l'emblème du plan de relance<sup>20</sup>, un vrai « test politique<sup>21</sup> ». La posture idéologique s'est plus largement exprimée dans la presse par la mobilisation d'exemples étrangers : « Les PPP ont fait leurs preuves dans un certain nombre de pays européens comme l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, et surtout la Grande-Bretagne<sup>22</sup>. » Les cercles libéraux et la droite voient dans la Private Finance Initiative (PFI) britannique le modèle à transposer. Ils rappellent, comme pour mieux la légitimer, sa création sous un gouvernement travailliste (Tony Blair), tentant de discréditer l'opposition de la gauche en France alors que la gauche anglaise y est favorable. Néanmoins, ces arguments comparatifs sont affaiblis par le fait que les périmètres juridiques ne sont pas les mêmes dans les deux pays et qu'on ne peut assimiler la gauche blairiste à la gauche française.

Aujourd'hui, le CP s'est progressivement fondu dans le paysage juridique et politique français. Si François Hollande, candidat du Parti socialiste français à la présidentielle, parlait du PPP comme d'un « outil qui favorise la vie à crédit et le surendettement<sup>23</sup> », en 2013, celui-ci est maintenu par sa ministre de l'Enseignement supérieur, Geneviève Fioraso, pour la rénovation des universités. Stratégiquement, le gouvernement a préféré garder les PPP sur le point d'aboutir malgré leur coût et leur procédure complexe et lourde, sous couvert

18. « Un cadre "très limitatif" », *Libération*, 14 octobre 2005.

19. « Des limites au partenariat public-privé », *Les Échos*, 27 novembre 2003.

20. « Les contrats de partenariat public-privé prendront leur essor en 2006 », *Les Échos*, 29 novembre 2005.

21. « Finances publiques : 7 milliards d'euros d'investissement en vue grâce aux contrats de partenariat », *La Tribune*, 30 août 2007.

22. « Utiliser le secteur privé pour réduire la dette publique », *La Tribune*, 14 juin 2005.

23. « Claude Bartolone cède aux sirènes des "PPP" », *L'Humanité*, 9 mars 2012.



de pragmatisme pour le journal *L'Humanité* ou d'adoubement pour *Le Monde*. Ce dernier rappelle que les PPP avaient été « longtemps voués aux gémonies par la gauche lors de la précédente majorité présidentielle<sup>24</sup> ». Si la presse a su mettre en avant le clivage politique au moment de la création et de la réforme du CP, seuls les deux articles cités ont mis en exergue son effacement par le temps et sa dilution dans le pragmatisme. Le CP est sorti du débat politique.

## 2.2. La mise en scène d'un outil technique

Les représentations médiatiques du CP mettent en exergue un discours technique monopolisé par des experts (avocats, financiers, banquiers, groupes du secteur du bâtiment et des travaux publics [BTP]) ou par des hommes politiques et des institutions publiques. Le thème de l'efficacité, transposant le lexique de l'économie industrielle à l'investissement public, est omniprésent. Les avantages du CP permettraient :

- ✕ au secteur public de se concentrer sur son cœur de métier en bénéficiant de l'efficacité du secteur privé et des innovations technologiques,
- ✕ d'améliorer la qualité et la performance du service (meilleur rapport qualité-prix, équipements de qualité),
- ✕ de mieux prévoir la dépense (loyer fixe),
- ✕ d'obtenir des gains de temps et de productivité dans la conduite de projet,
- ✕ le transfert de risque (répartition optimale entre secteurs public et privé),
- ✕ la rapidité d'exécution des travaux.

Plus surnoisement, le CP a une vertu pour les personnes publiques : la déconsolidation de la dette. La technique du hors-bilan permet d'inscrire le CP comme une dépense de fonctionnement et non comme une dette qui est dissimulée dans un jeu d'écritures budgétaires. Ainsi, on « mobilise la capacité de l'épargnant au service de l'utilisateur, sans fâcher le contribuable<sup>25</sup> ». Pour certains, « l'engouement pour les PPP est qu'il dispense la collectivité publique d'investir et étale sa charge financière sans que cela pèse sur le déficit public<sup>26</sup> ». Cet avantage financier a été vertement critiqué. Comme le soulignait Denis Dessus, vice-président de l'Ordre des architectes, « la réalité de la dette des collectivités locales sera dissimulée, puisqu'elles paieront un

---

24. « Hollande veut "mieux mobiliser" les investissements existants », *Le Monde.fr*, 11 janvier 2013.

25. « Bercy remet les partenariats public-privé au goût du jour », *La Tribune*, 7 juin 2004.

26. « Les partenariats public-privé intéressent les investisseurs », *Le Monde*, 13 juin 2006.



loyer au lieu de rembourser un prêt<sup>27</sup>». Ce qui fait dire à Arnaud Montebourg, député socialiste et futur ministre du Redressement productif (mai 2012 à mai 2014), qu'il faut « avoir conscience que chaque PPP représentera une bombe fiscale à retardement. Car ce n'est que 25 ou 30 ans plus tard qu'apparaîtra clairement la charge totale qui a été réellement supportée par le citoyen<sup>28</sup>».

Ce risque sur la visibilité des dépenses est connu des autorités publiques et sera corrigé. Pour François Bergère, le recours au CP « avec pour seule motivation des éléments financiers ou budgétaires serait assimilable à de la cavalerie budgétaire, qui différerait le paiement de façon artificielle et entraînerait ainsi des risques de surendettement<sup>29</sup> ». La Cour des comptes a dénoncé cet artifice dans son rapport de 2007 en le qualifiant de « myopie budgétaire<sup>30</sup> ». Depuis janvier 2011, les collectivités locales sont obligées d'inscrire ces loyers à leurs bilans ; l'État y sera contraint un an plus tard.

### 2.3. La mise en scène d'un outil de menace

Le traitement médiatique centré sur la technicité des CP s'est enrichi des critiques des organisations professionnelles qui se sont senties menacées par sa création. Les élus socialistes et communistes se sont volontiers faits leurs porte-parole. L'expert reste discret dans la contre-offensive contre le CP ; on le compte dans les rangs de la Cour des comptes, des petites et moyennes entreprises (PME), des concepteurs et architectes. Ces derniers furent les premiers à manifester leur opposition. Dès 2003, ils exprimaient leur crainte de ne plus être qu'un associé de l'entrepreneur et non un conseil indépendant. Les PME, quant à elles, ont rappelé à l'État son rôle de garant de l'égalité d'accès à la commande publique, craignant que les grandes entreprises du secteur du BTP ne soient les seules capables de répondre aux appels d'offres avec l'appui de banques pour supporter la dette. Le CP apparaît pour le député communiste Roland Muzeau comme une « machine [...] à goinfrer Bouygues, Eiffage et autres<sup>31</sup> », et ferait « seulement le bonheur des grands groupes du BTP<sup>32</sup> » pour Alain Rousset, conseiller de François Hollande durant la campagne présidentielle. Pour répondre au risque d'entrave à la libre concurrence, l'ordonnance

27. « BTP, La filière du bâtiment inquiète de l'extension des PPP », *La Tribune*, 24 juin 2008.

28. « Partenariat public-privé – danger », *Libération*, 21 juin 2004.

29. Lettre d'information MINEFI Collectivités locales, juin 2005, <<http://www.collectivites-locales.gouv.fr>>, consulté le 15 février 2015.

30. « L'État confie la réalisation de ses investissements au privé », *Le Monde*, 26 juin 2008.

31. « Claude Bartolone cède aux sirènes des "PPP" », *L'Humanité*, 9 mars 2012.

32. « L'État revoit le financement de ses grands chantiers », *La Croix*, 30 juillet 2012.



de 2004 impose, comme critère d'attribution, la part d'exécution du contrat que le candidat s'engage à confier à des PME et à des artisans. Ainsi, la menace réside dans le partage de la manne financière des projets et du travail.

À côté de ces inquiétudes, le modèle financier du CP a été critiqué. Le financement d'un CP coûte plus cher, selon le constat de Philippe Séguin, président de la Cour des comptes, qui dénonce ces projets « qui consistent à aller chercher des tiers financeurs et à bâtir des usines à gaz, en oubliant que celui qui emprunte pour le compte de l'État le fait à un coût plus élevé<sup>33</sup> ». D'aucuns montrent du doigt « l'organisation même des consultations [qui] coûte cher : plusieurs dizaines de milliers d'euros engloutis dans les études préalables, plusieurs millions dans le dialogue compétitif avant la remise de l'offre finale<sup>34</sup> ». La promesse d'un gain financier ne va pas de soi, et la dette serait potentiellement alourdie pour les citoyens.

Des inquiétudes relatives à la qualité du service public pointent aussi dans le discours<sup>35</sup>, portées principalement par le député socialiste Arnaud Montebourg. Pour lui, le CP va « dépecer la fonction publique et privatiser un peu plus le secteur public » et « accroître sa marge de profit au détriment de la qualité du service public et des conditions de travail des hommes et des femmes [...] qui assument ces missions<sup>36</sup> ». Ces critiques laissent transparaître la crainte la plus violente du CP : « Ce qui est annoncé, c'est clairement la fin du recours aux fonctionnaires et la dégradation du service public<sup>37</sup> », en sous-traitant « des pans entiers du fonctionnement d'un lieu public au privé, avec à la clef des suppressions d'emplois, notamment dans la maintenance, la sécurité, la restauration, etc.<sup>38</sup> ». Même si les arguments de cette tribune ont été repris, ils restent quantitativement très marginaux dans le corpus.

Une autre menace a été perçue : l'incompétence des acteurs. Les contrats, au départ, sont parfois mal rédigés, facteurs de contentieux<sup>39</sup>, renvoyant à un temps nécessaire d'appropriation du dispositif juridique, mais aussi à la capacité de la puissance publique à définir précisément ses besoins et son programme (deux articles)<sup>40</sup>.

33. « Financement des collèges : le désengagement de l'État », *L'Humanité*, 29 novembre 2010.

34. « Partenariat public-privé : un mauvais outil de relance », *Les Échos*, 15 avril 2010.

35. « Utiliser le secteur privé pour réduire la dette publique », *La Tribune*, 14 juin 2005.

36. « Partenariat public-privé – danger », *Libération*, 21 juin 2004.

37. « Financement des collèges : le désengagement de l'État », *L'Humanité*, 29 novembre 2010.

38. « Les contrats de partenariats public privé prennent un nouveau départ », *Les Échos*, 26 juin 2008.

39. « Budget des universités : Fioraso veut mettre fin à la fronde de Versailles-Saint-Quentin », *Les Échos*, 24 décembre 2013.

40. « La gestion de Marseille étrillée par la chambre régionale des comptes », *Les Échos*, 30 septembre 2013.



### 3. LE CONTRAT DE PARTENARIAT, POUR QUEL CHANGEMENT ?

Si le lexique autour du changement est très peu présent dans le corpus étudié, le CP traverse plusieurs niveaux de discours sur le changement. Et les logiques gestionnaires ont du mal à rencontrer les logiques politiques dans les représentations médiatiques.

#### 3.1. Un discours sur le changement restreint au champ de l'économie et de la gouvernance

La croissance reste le graal à atteindre et la commande publique le moyen pour y parvenir (retrouver une flexibilité financière avec un étalement de la dette dans le temps, faire du hors-bilan, dégager des moyens financiers rapidement, etc.). Cependant, l'idée elle-même de la croissance n'est jamais remise en question et le terme « mutation » n'est associé qu'au renouveau de la politique industrielle. « La France n'est pas en désindustrialisation, mais l'industrie est en mutation<sup>41</sup>. » Le gouvernement met en place les pôles d'excellence qualifiés d'outils pour la transition. Le changement est associé au mode d'intervention de l'État comme facilitateur qui n'aurait plus à imposer des schémas directeurs, mais à solliciter les acteurs locaux pour de nouvelles synergies entre recherche, formation et industrie. Le projet découlerait de ce type d'association. Ainsi le CP est-il présenté comme la « philosophie » à suivre pour cette économie en réseau, par Gilles de Robien, ministre de l'Aménagement du territoire. Les missions de l'État, son rôle de tutelle et sa fonction de régulation évoluent dans le cadre du CP, qui paramètre le partage des tâches et les responsabilités avec le secteur privé.

Ces éléments ont essentiellement été présentés, dans les péripéties de la naissance du CP, comme des préoccupations des édiles. Mais où est la société civile dans la presse ? On fait des projets, mais pour qui ? Il est fait mention d'une association de parents d'élèves<sup>42</sup> et du syndicat Force ouvrière, hostile à toute privatisation<sup>43</sup>. Les destinataires du projet n'existent pas dans les représentations médiatiques. Cette absence est symptomatique du traitement expert du sujet et d'un manque de reconnaissance de ces acteurs dans la gouvernance de projet, alors même que l'injonction participation s'institutionnalise. À quoi bon interroger l'utilisateur... Qu'est-ce que le contrat de partenariat va modifier pour lui ?

41. « Le plan français pour lutter contre les délocalisations », *Le Figaro*, 18 mai 2005.

42. « Financement des collèges : le désengagement de l'État », *L'Humanité*, 29 novembre 2010.

43. « Marseille retient Bouygues pour agrandir le Stade-Vélodrome », *Les Échos*, 22 juin 2010.



## 3.2. Le discours sur le changement escamoté

L'objet même du contrat contraint l'administration à aborder différemment son rapport à l'ouvrage public. Or, curieusement, très peu d'experts, d'hommes politiques ou de journaux présentent ces éléments du changement de paradigme.

Le premier élément quasiment passé sous silence réside dans l'obligation de performance imposée au cocontractant. L'ordonnance de 2004 avait posé une option qui permettait de lier la rémunération du cocontractant à des objectifs de performance assignés au cocontractant. La loi de 2008 en fait une obligation contractuelle, essentielle puisqu'elle est devenue l'essence même du contrat de partenariat : la rémunération du cocontractant dépend de ses performances.

Le second élément apparaît dans la globalité du coût : financement, construction ou transformation, entretien, maintenance, exploitation ou gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public. Le CP a la vertu de présenter le coût de l'entretien et de maintenance d'un ouvrage public, élément financier qu'ignore la personne publique en réalisation en maîtrise d'ouvrage publique classique. « Les PPP sont des montages financiers totalement transparents [...] sur toute la durée de vie de l'équipement ou de l'infrastructure. Ce que les outils de la comptabilité publique ne permettent pas<sup>44</sup>. » Néanmoins, le CP oblige la puissance publique à appréhender différemment l'investissement et à afficher une dépense globale.

On peut imaginer que, si l'Opéra-Bastille ou la Bibliothèque François-Mitterrand avaient été construits selon la procédure du [CP] le ministère de la Culture ne consacrerait pas alors le tiers de son budget à l'exploitation et à l'entretien de ces deux seuls bâtiments comme c'est le cas actuellement<sup>45</sup>.

Le décalage est récurrent entre le prix annoncé d'un ouvrage et la facture à la livraison ; quant au coût de fonctionnement, il est le plus souvent mal évalué, peu débattu ou publicisé<sup>46</sup>, ce qui pose problème dans l'élaboration de la décision publique.

Enfin le troisième élément, qui découle des deux précédents, apparaît essentiel. Puisqu'un CP comprend la maintenance et l'entretien de l'ouvrage, le partenaire doit, à l'expiration du contrat, remettre l'ouvrage en bon état

44. « Public et privé, investissons ensemble pour demain », *Le Monde*, 17 décembre 2012.

45. « Repère », *Le Monde*, 11 mai 2004.

46. Colomb, *op. cit.*, p. 208-210.



d'entretien et de fonctionnement, compte tenu de son âge et de sa destination. Comme le soulignait Christian Pierret, maire de Saint-Dié-des-Vosges, le CP permet « d'assurer qu'ils [les projets collectifs] rendront la même qualité de service à leurs publics pendant toute la durée du contrat<sup>47</sup> ».

Finalement, la réflexion du changement de nos sociétés pour construire des solutions face à la rencontre de la crise écologique et de la crise financière a toujours été dissociée du contrat de partenariat, à l'exception d'un seul article<sup>48</sup> relatif au Grenelle de l'environnement (2007). Le Grenelle est un temps institutionnel de prise en compte par l'État français du développement durable qui amorce une médiatisation grand public de ces questions. Le PPP est présenté comme l'outil à privilégier pour la rénovation énergétique de logements sociaux, moyen de diminuer la consommation d'énergie et les gaz à effet de serre, et de lutter contre la précarité énergétique (pilier social du développement durable). Le PPP est associé à l'économie écologique par le gouvernement.

On constate donc la quasi-évacuation du CP du contexte des grands enjeux contemporains. Le contrat de partenariat se trouve relégué dans la boîte à outils des projets, privé d'une vision claire, du cap à tenir.

## CONCLUSION

Tous les articles étudiés présentent les CP essentiellement comme un contrat de plus, pour continuer de faire comme avant les crises. Ils vantent le recours au secteur privé comme la solution miracle pour continuer à financer des projets publics ou, au contraire, grossissent le trait de ses inconvénients, exacerbés lors des échecs des grands projets. Les représentations médiatiques autour du CP sont décontextualisées et centrées sur une boîte à outils censée construire des solutions. Mais le contrat de partenariat est un paravent pour que rien ne change dans la relation à l'investissement public. Il est le symptôme d'une forme d'aphasie du changement.

Les analyses de discours réalisées mettent aussi en évidence la difficulté d'informer sur ce contrat, occultant le changement dans l'approche des politiques publiques portée intrinsèquement par le contrat de partenariat. Elles montrent également une difficile rencontre entre pensée économique et pensée politique.

47. « Public et privé, investissons ensemble pour demain », *Le Monde*, 17 décembre 2012.

48. « Jean-Louis Borloo présente sa loi pour une "économie écologique" », *Les Échos*, 11 juin 2008.



En effet, le CP symbolise une pensée gestionnaire et technocratique du changement, et par ailleurs il est coupé de ce qui le fonde et lui donne sens : l'adaptation de nos sociétés contemporaines aux crises qu'elles traversent. Ces représentations focalisent l'action publique autour du grand projet ou sur ce qui est le plus directement visible de l'action politique. Cela pose de façon aiguë la question de l'interdépendance entre l'action politique et sa visibilité et, plus largement, la question de l'évaluation de l'action des élus. Des thématiques certainement à explorer dans un contexte où les grands projets urbains vont croissants, *urbi et orbi*.



# 10

CHAPITRE



## **CHANGER** LES OPINIONS ET LES **COMPORTEMENTS** DANS UN **MONDE** QUI **CHANGE**

Assurer la survie d'un grand projet aujourd'hui

**BERNARD MOTULSKY**



# 1. DÉBATTRE D'UN GRAND PROJET EST DEVENU CHOSE COURANTE

Un projet, c'est d'abord une intention, une idée que l'on projette vers l'avenir. Et, pour le concevoir et le mettre en œuvre, il faut la collaboration, l'accord ou au moins l'assentiment tacite de toutes les personnes qui, de près ou de loin, vont être affectées, concernées, touchées, intéressées par ce projet (les parties prenantes). La communication, telle qu'on l'entend ici, c'est l'art de connaître d'abord les perceptions, les attitudes et les comportements de toutes ces personnes pour ensuite les influencer, au moyen d'outils de diffusion de l'information. Il est donc uniquement question de transfert d'information entre tous ceux qui ont quelque chose à voir et à dire dans le cheminement du dossier du projet. Le transfert d'information se fait par tous les moyens disponibles : chacun émet des messages qui empruntent des chemins variés (qu'on appelle souvent les médias de communication) pour finalement être mis à la disposition de tout le monde, mais effectivement reçus uniquement par ceux dont l'attention aura été effective.

Pour ce qui est de l'atteinte effective de ces messages, elle s'effectue à plusieurs niveaux : l'exposition au message, la réception, la compréhension, l'interprétation conduisant éventuellement à un changement de perception (ce qu'on pense du projet), d'attitude (la propension à l'appuyer ou à le combattre) et de comportement.

Face à un grand projet, chaque acteur doit aujourd'hui relever le défi de communiquer efficacement ses préoccupations, ses priorités et ses intérêts, puisque l'aboutissement d'un tel projet est dépendant des efforts de communication de toutes les parties prenantes.

Lorsqu'un projet d'urbanisation ou de revitalisation d'un quartier, par exemple, intéresse une personne, l'une des premières questions que celle-ci va (se) poser, c'est de savoir si et comment elle peut intervenir dans la conception et la mise en œuvre de ce projet.

Que cette personne soit l'un des promoteurs, un fournisseur potentiel de biens et de services, un citoyen éventuellement concerné personnellement, un travailleur qui y voit une possibilité d'emploi, un militant interpellé par la problématique, un investisseur ayant des intérêts personnels, un décideur politique engagé, un expert convaincu du bien-fondé ou au contraire de l'inanité du projet, le leader d'un groupe de pression qui y voit une belle occasion de se faire connaître, un journaliste qui y trouve un sujet à traiter ou un individu qui a envie d'y participer, une foule de raisons peuvent pousser une partie prenante à vouloir ou non intervenir.



Les interventions d'une partie prenante peuvent être des actions touchant à la conception, au financement ou au calendrier du projet, ou encore des actions de communication touchant au débat et à la discussion, aux échanges d'information.

En général, une personne interpellée par un projet entre en communication pour faire valoir son point de vue et tenter d'influencer les autres acteurs ; parfois, elle communique pour savoir et comprendre ce que pensent les autres (du moins ceux qui s'expriment). En tout cas, sa démarche consiste en premier lieu à se faire une idée, une opinion plus ou moins éclairée sur le projet qui est l'objet de préoccupations. Ensuite, la personne voudra savoir qui sont les interlocuteurs avec lesquels interagir, que ce soit pour les convaincre, les écouter, partager sa position ou repérer qui pense quoi. Mais les moyens de communication pour échanger avec ces interlocuteurs – les personnes ciblées – sont en nombre limité. Et, par facilité ou par habitude, ce sera presque toujours un moyen déjà existant qui sera utilisé pour envoyer ou recevoir un message, créer un nouveau support étant perçu comme une tâche compliquée.

La personne désireuse de communiquer – promoteur, citoyen, leader, décideur, militant, etc. – se tournera donc vers les médias qui offrent cette possibilité, selon des modalités et des résultats variables. Certains médias coûtent cher tandis que d'autres sont gratuits ; certains rejoignent beaucoup de monde à la fois, d'autres sont très sélectifs ; certains permettent de faire circuler beaucoup d'information tandis que d'autres offrent peu d'espace ; certains sont interactifs et d'autres non ; certains sont pratiquement instantanés tandis que d'autres prennent du temps ; enfin, certains sont faciles d'accès et d'autres sont presque inatteignables.

## 2. COMMUNIQUER EST DEVENU PLUS COMPLEXE

Un rapide survol de l'évolution de l'usage des médias montre bien comment l'offre de diffusion ou de réception des messages s'est développée de façon presque exponentielle depuis plusieurs siècles, en lien avec l'explosion démographique et technologique, de l'invention de l'écriture à celle de l'imprimerie, de la mise au point des rotatives et l'essor de la presse écrite au <sup>XIX</sup><sup>e</sup> siècle à la création de la radio et de la télévision dans la première moitié du <sup>XX</sup><sup>e</sup> siècle, et à l'avènement des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC). C'est surtout à partir des années 1970 que le phénomène s'est accéléré, par la libéralisation de la radio et avec l'écllosion des radios communautaires, qui sont venues bousculer les quelques stations dominantes. En 1980, CNN a créé le premier réseau d'information continue, un concept que d'autres institutions ont rapidement utilisé, ouvrant ainsi considérablement les débouchés pour les messages venant de



partout ; les événements de toute sorte pouvaient soudainement disposer de dizaines d'heures de visibilité, alors qu'ils avaient droit à quelques dizaines de minutes auparavant. Simultanément ou presque, dans les années 1980, l'arrivée de l'ordinateur personnel met à la disposition d'une foule d'émetteurs amateurs – et non plus seulement des rédacteurs, graphistes et journalistes professionnels – un outil puissant de mise en forme des messages, d'abord écrits, puis illustrés et finalement multimédias, sous une forme éminemment facile à faire circuler : le langage numérique. La mise en place progressive du Web à partir des années 1990 a ouvert ce qu'il est convenu d'appeler l'« autoroute de l'information », tant la quantité de messages émis et reçus, l'accessibilité de ces nouveaux réseaux d'information et leur fluidité sont impressionnantes. Les années 2000 ont quant à elles apporté l'autoroute 2.0, c'est-à-dire des moyens de communication presque infinis, à la disposition de tous ou presque et que chacun peut consulter ou mobiliser selon ses intérêts et ses intentions. Ainsi, les médias sociaux sont venus ajouter à l'offre de communication existante fournie par les médias traditionnels une offre de communication très élargie, chaque nouveau média créé ne faisant pas disparaître les précédents.

Devant un choix aussi vaste, communiquer devient en fait complexe, puisqu'il faut choisir non seulement si on a quelque chose à dire et, dans l'affirmative, à qui on veut le dire, mais aussi comment le faire en s'assurant de choisir l'outil dont le rendement est le meilleur, dont le rapport entre le coût et le résultat est optimal. Les trois tableaux qui suivent dressent un portrait succinct des outils de communication disponibles actuellement, parmi lesquels de multiples choix sont possibles. Le tableau 10.1 présente la liste des outils de communication en vigueur ; les tableaux 10.2 et 10.3 précisent l'intérêt et la portée de certains outils (médias sociaux) parmi les plus utilisés ces derniers temps.

Ce qui est fascinant avec les médias, dans leur globalité, c'est qu'ils constituent aujourd'hui plus que jamais les yeux et les oreilles des humains, leur principale fenêtre sur le monde. L'essentiel de ce que les habitants de la planète connaissent de leur monde lointain et proche : la politique, l'économie, la culture, les relations internationales, les grands projets, se transmet bien davantage à travers les médias que par les expériences personnelles de chacun.

Un point important, s'il en est : les médias sont difficilement contrôlables, surtout dans un environnement de liberté d'expression. Chacun sait que l'âge d'or de la propagande dans les années 1920-1930 a conduit à la mise en place et au maintien de dictatures sanglantes. À l'opposé, toute évolution des médias a conduit à accroître l'accessibilité aux outils d'expression et leur multiplication, des samizdats clandestins en Union soviétique aux tweets du printemps arabe.



**TABLEAU 10.1.** Liste des outils actuels

PRINCIPAUX OUTILS DE COMMUNICATION					QUI ?
Catégorie	Outil	Coût	Impact	Flexibilité	
<b>Marque</b>	Identification	E	M	F	Concepteur graphiste/ designer
	Bâtiments	E	M	F	Designer/architecte
	Uniformes	E	M	F	Graphiste/ boîte spécialisée
	Flotte de véhicules	E	M	F	Graphiste/ boîte spécialisée
	Normes graphiques	E	M	F	Concepteur graphiste/ designer
	Signature	E	E	F	Rédacteur/concepteur
<b>Numérique</b>	Site Web	M	E	M	Agence/cabinet/ boutique spécialisée
	Page Web	F	M	E	Rédacteur/infographiste/ webmestre
	Blogue	M	F	E	Rédacteur
	Courriel	F	M	E	Rédacteur
	Facebook	F	F	E	Gestionnaire de communauté
	Twitter	F	F	E	Rédacteur/attaché de presse/gestionnaire
	Autres 2.0	F	F	E	Boutique spécialisée/ programmeur/gestionnaire/ vidéaste
<b>Papier</b>	Dépliant	F	M	E	Graphiste/rédacteur/ imprimeur
	Brochure	M	E	M	Concepteur/graphiste/ rédacteur/photographe/ imprimeur
	Rapport	E	E	F	Rédacteur/infographiste
	Papeterie	E	E	M	Graphiste/imprimeur
	Bulletin	E	M	M	Rédacteur/infographiste
	Newsletter	M	E	E	Rédacteur/infographiste
	Mémo	F	E	E	Rédacteur
	Lettre	M	E	E	Rédacteur



PRINCIPAUX OUTILS DE COMMUNICATION					QUI ?
Catégorie	Outil	Coût	Impact	Flexibilité	
<b>Publicité</b>	Télévision	E	E	F	Agence/réalisateur/ concepteur/diffuseur
	Radio	M	F	E	Agence/producteur/ diffuseur
	Quotidien	E	F	E	Agence/infographiste/ média
	Hebdo	M	M	E	Agence/média
	Magazine	E	E	M	Agence/graphiste/média
	Affichage	E	M	M	Agence/diffuseur
	Commandite	M	E	M	Boîte spécialisée/ producteur
	Publipostage	M	M	M	Boîte spécialisée
	Télémarketing	M	F	M	Boîte spécialisée
	Salons et expositions	E	M	F	Agence/promoteur/ designer
Objets promotionnels	M	M	F	Boîte spécialisée	
<b>Relations publiques et de presse</b>		M	M	F	Cabinet/boîte spécialisée/ rédacteur/attaché de presse/producteur
<b>Événements</b>	Lancement	E	M	F	Cabinet/agence
	Tournée	M	M	F	Cabinet
	Conférence	M	M	F	Consultant/cabinet
	Congrès	E	F	M	Boîte spécialisée
	Gala	E	E	F	Boîte spécialisée
	Séminaire	F	F	E	Consultant/cabinet
	Réception	M	E	M	Cabinet/boîte spécialisée
	Réunion	F	F	E	Consultant

E = élevé; M = moyen; F = faible.

Source: Chaire de relations publiques et communication marketing, Université du Québec à Montréal (UQAM), 2012.



**TABLEAU 10.2. Médias sociaux**

Blogue (comme Wordpress)	expression de point de vue
Wiki (comme Wikipédia)	source de référence
Facebook	réseautage d'amis, nouvelles, événements, multimédia
Twitter	diffusion de nouvelles, outil journalistique
Google +	partage de contenu Web
LinkedIn	réseautage d'affaires
YouTube	diffusion de vidéo
Instagram	partage de photos
Foursquare	localisation
Tumblr	miniblogue
Pinterest	partage d'intérêts
Snapchat	partage éphémère de visuels
Skype	partage de conversation et de fichiers
Slideshare	partage de présentation
Flickr	partage de photos
RSS	agrégat de nouvelles
Technorati	outils de mesure d'impact
Familles Google (GDrive), Yahoo, Microsoft (Onedrive), Apple (iCloud)	
Nuages DropBox, Box, Sugarsync, etc.	

Source: Chaire de relations publiques et communication marketing, UQAM, 2014.

**TABLEAU 10.3. Portée de certains médias sociaux**

Facebook	1,3 milliards actifs par mois
Google +	300 millions actifs par mois
Twitter	115 millions actifs par mois
LinkedIn	187 millions actifs par mois
Instagram	300 millions actifs par mois
Snapchat	100 millions actifs par mois

Au Québec, selon le CEFRIO, 85% des foyers sont branchés,  
et 70% des adultes utilisent un média social.

Source: Chaire de relations publiques et communication marketing, UQAM, 2014.



Les médias sont souvent utilisés par ceux qui veulent changer le monde, et ils représentent souvent leur seul véritable moyen d'influence. C'est par la diffusion de la parole que de nouvelles idées se répandent et finissent parfois par prendre une position dominante. Les philosophes du XVIII<sup>e</sup> siècle ont ouvert la voie à la Révolution française et au remplacement progressif du népotisme par la démocratie ; ceux du XIX<sup>e</sup>, à opposer au capitalisme industriel dominant les théories marxistes et socialistes ; le XX<sup>e</sup> siècle a permis de mettre au banc des accusés les régimes totalitaires.

Une analyse plus fine des changements qu'a connus la deuxième moitié du siècle dernier permet également de constater le rôle significatif que la communication a joué en permettant à des mouvements contestataires et d'opposition de prendre part au débat public et, dans certains cas, de changer significativement l'environnement en général en faisant passer certaines préoccupations d'un statut strictement marginal à une reconnaissance légale.

La promotion de la condition féminine, par exemple, a suivi cette route, à partir des manifestations des suffragettes jusqu'au phénomène des Femem, en ayant un impact majeur sur le cadre juridique consacrant l'égalité des sexes. D'autres minorités ont suivi le même chemin, notamment celles que l'on regroupe sous le vocable LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres).

La liste est longue des causes qui ont suivi un cheminement qui part du groupe marginal regroupant quelques individus motivés à un mouvement articulé ayant une place importante dans l'espace public (ce qui ne signifie pas obligatoirement que la cause est entendue, mais indique au moins qu'elle existe).

Le *consumérisme* (protection des consommateurs) a été mis au monde par l'avocat et activiste Ralph Nader, dont le combat médiatique a accompagné un combat législatif sur la mise en place de lois pour la protection des droits des consommateurs. Les militants antitabac ont réussi en une quarantaine d'années, par des campagnes de sensibilisation et de mobilisation, à transformer un comportement présenté comme modèle dans la publicité en un comportement presque inacceptable. Même phénomène pour les enjeux de sécurité routière, en particulier en ce qui concerne la consommation d'alcool au volant avec les Mothers Against Drunk Driving (MADD), mais également le port de la ceinture et, plus récemment, la sensibilisation aux risques de l'utilisation du texto au volant. L'actrice française Brigitte Bardot a mis son poids médiatique dans la lutte à la chasse aux bébés phoques ; par des actions d'éclat en canoë dans de grandes capitales, plusieurs peuples autochtones, accompagnés de scientifiques populaires, ont progressivement fait des enjeux environnementaux une préoccupation largement partagée par l'opinion



publique. Actuellement, des mouvements terroristes emploient les médias comme support à leur stratégie de visibilité, donnant ainsi un rayonnement très large à leurs actions violentes et mettant l'horreur en scène.

### 3. L'EXPERTISE DES OPPOSANTS A GRANDI ET LES PROMOTEURS DOIVENT Y FAIRE FACE

Concernant les grands projets, aujourd'hui, le premier réflexe d'un mouvement d'opposition, qu'il soit motivé par le syndrome « pas dans ma cour » (*not in my back yard* ou NIMBY), qui traduit un réflexe de défense de ses intérêts, ou par le syndrome « ne rien construire près de qui que ce soit » (*build absolutely nothing anywhere, near anyone* ou BANANA), qui traduit une méfiance de principe devant tout projet de changement, sera de mettre en place une stratégie de communication articulée : messages clés, porte-parole, matériel de diffusion, site Web, comptes Facebook et Twitter, activités de mobilisation destinées à attirer l'attention des médias (manifestations, coups d'éclat), recrutement de relayeurs (vedettes ou scientifiques endossant les messages clés), stratégie de levée de fonds et d'établissement de partenariats.

Cette montée en puissance de l'expertise en communication de ceux qui s'opposent aux grands projets est tout un changement qui conduit à l'« obligation » pour les promoteurs de ces projets de jouer sur le même terrain, à savoir celui de la communication. Laisser tout l'espace aux opposants reviendrait en effet pour les promoteurs à lancer la serviette et à reconnaître que la bataille ne se fait pas sur le plan des communications, mais sur celui du pouvoir ; la marge de manœuvre est donc mince.

En fait, les promoteurs peinent aujourd'hui à « contrer » les actions des opposants, même lorsqu'ils disposent d'importants appuis politiques, économiques et financiers. La force de l'opinion publique peut désormais suffire à bloquer un grand projet qui aurait plusieurs retombées « positives ». Au Canada, l'exploitation du gaz de schiste, le transport du pétrole par pipeline, le harnachement de cours d'eau sont des cas de grands projets assez exemplaires en matière de batailles de communication quasiment perdues pour les promoteurs.

Alors quelles démarches de communication sont pertinentes pour que les grands projets se réalisent ou survivent ? Le processus est assez simple en théorie... et difficile à mettre en pratique. Une évaluation juste des défis et des enjeux auxquels les promoteurs risquent d'être exposés est nécessaire. À cette fin, les médias sociaux peuvent constituer un outil très intéressant pour avoir une vision assez précise de ce que les gens pensent et des idées ou



perceptions qui circulent; comme les réseaux sociaux révèlent souvent l'expression des opinions extrêmes, leur analyse permet de distinguer la nature et l'envergure des enjeux, de les répertorier et d'évaluer leur portée présente et future. Mais il est impératif de préparer les outils de communication... à la hauteur des enjeux qui auront été consignés: le nombre de personnes concernées par le projet, la pénétration des moyens de communication et leur accessibilité, l'élaboration de messages clés simples et crédibles, la repérage et la formation de porte-parole et de relayeurs disponibles et crédibles. Enfin le choix d'une stratégie de communication comprenant la sélection des plateformes médias sur lesquelles les promoteurs et le projet se doivent d'être présents est nécessaire. La mise en place d'outils de veille devrait permettre de savoir ce qui se passe en temps réel et de réagir rapidement et stratégiquement selon les messages qui circulent. L'ensemble de cette réflexion devrait permettre d'établir les ressources nécessaires à la mise en œuvre des processus de communication (compétences recherchées, ressources humaines, financières, technologiques et documentaires).

Bien entendu, dès le passage à l'action, il faudra alors (savoir) composer avec la complexité du terrain, comme c'est le cas dans tout projet de changement. Car il s'agit bien de changer... des perceptions et comportements dans de telles situations. Et là, être capable de s'ajuster en temps réel aux parties prenantes, à leurs attentes et à leurs dynamiques, sera salvateur.





# 11

CHAPITRE



## **DÉCHIFFRER** LES SAVOIRS DES **ACTEURS LOCAUX** ET **CRÉER** LA **COLLABORATION** ENTRE LES **PARTIES** **PRENANTES**

Des facilitateurs pour un grand projet  
de changement territorial en emplois et compétences

**MARTINE GADILLE ET FRANÇOIS JAUIARD**



Si la gestion d'un projet territorial s'appuie sur les principes de la méthodologie de projets intraorganisationnelle, elle s'en distingue également du fait de variables comme la multiplicité et de la variété des acteurs locaux et des structures territoriales. Un territoire est un espace répondant à un « code profond » ; par analogie au structurel défini par Giddens (1991), il se situe « hors du temps et de l'espace », il est à l'origine de « traces mnésiques grâce auxquelles les agents compétents orientent leurs conduites ». Un espace représenté ou imaginé, nos sens, notre mémoire (des schèmes mémorisés) et nos fantasmes nous font en fait privilégier certains aspects plutôt que d'autres (Morin, 1986).

Pour toutes ces raisons, si chaque organisation se révèle toujours un espace de surprises pour les projets (Louis, 1980), *a fortiori*, le projet territorial interorganisationnel est un grand projet ou un projet complexe qui se caractérise par un niveau très élevé d'incertitude et de possibilités en matière de transformation de règles dans les organisations, d'appropriation des connaissances, de mobilisation volontaire ou non, de forces hétérogènes.

Le grand projet territorial « Alpha » qui a débuté en 2009 dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), en France, illustre cette complexité. Pour précisions, ce projet a été mis en œuvre par une grande entreprise de service et conseil en prévention (qualité, organisation, formation et ressources humaines) et est soutenu par un pôle de compétitivité à vocation industrielle énergétique.

Visant initialement le changement du capital humain et la gestion des compétences des petites et moyennes entreprises (PME), le projet Alpha s'est réorienté peu à peu vers des besoins du terrain forts différents. Il a été conçu dans un objectif de soutien aux PME pour leur permettre de répondre à des appels d'offres issus d'un consortium international dont la mission est d'organiser la construction, dans le territoire étudié, d'un réacteur thermonucléaire prototype pour fournir de l'énergie sans effet de serre. Mais il s'est adapté chemin faisant pour tenter de répondre aux attentes des PME ciblées. Plus loin dans ce texte, le projet Alpha est développé pour rendre compte de l'étude réalisée et à toutes fins d'analyse.

L'étude présentée ici concerne donc un changement dans un grand projet de changement dont la mise en œuvre rencontre des résistances. Nous détaillons ci-dessous en premier lieu notre grille d'analyse théorique en gestion de projet appliquée au territoire et à des problématiques de gestion des compétences et des emplois en PME. Ensuite, nous analysons la démarche d'apprentissage caractéristique des actions complexes, car menées sur des substrats riches et hétérogènes. Nous étudions également les limites



de cette démarche face à une construction sociétale de rapports sociaux. Enfin, nous proposons une discussion mettant en avant les enseignements théoriques et pratiques de la gestion de ce type de grand projet territorial ciblant des PME.

# 1. LES DÉFIS DE MANAGEMENT D'UN GRAND PROJET TERRITORIAL

## 1.1. Des modes de gestion de projet et du changement applicables au projet territorial

Par rapport au courant théorique d'analyse du changement visant une organisation (analyse intraorganisationnelle), c'est le nombre et la diversité des enjeux locaux qui caractérisent le changement territorial et qui lui confèrent une dimension interorganisationnelle. Les acteurs ont un rôle essentiel dans le dynamisme d'un territoire (Raffestin, 1980), celui-ci pouvant devenir potentiellement un véritable «acteur collectif» (Casteigts, 2003).

Comme tout projet de changement, le changement territorial – qui se décline néanmoins en de nombreux projets – peut s'orienter selon des dynamiques différentes auxquelles correspondent des modes de gestion de projet distincts, allant de l'ingénierie au management de projet (Lehmann, 2010a).

L'approche du changement peut être dirigée (descendante ou *top-down*), du fait de la mobilisation d'une méthodologie rigoureuse, la stratégie étant «prédéfinie par un comité d'experts» (Hafsi et Fabi, 1997). Les acteurs de terrain sont placés au second plan, alors que leurs pratiques contiennent des savoirs nécessaires au contenu stratégique. La gestion du changement descendant s'appuie essentiellement sur la communication pour légitimer, faire connaître, comprendre, valoriser (Pastor, 2005), en anticipant les résistances et en les traitant (Bareil, 2004). Il s'agit finalement de faire assimiler à l'ensemble de l'organisation un modèle préconstruit, présenté comme efficace pour faire face à une contrainte externe (Chandler, 1962). Le principe de la gestion du changement descendant découle de l'approche fondatrice lewinienne, reprise par Schein (1992 [1985]) et très fréquemment citée dans différents travaux scientifiques et professionnels traitant du sujet (Beckhard et Pritchard, 1992). Une série chronologique de réponses émotionnelles est susceptible de produire autant l'engagement que le désengagement. Dans cette logique, la gestion des ressources humaines est une activité de soutien coordonnée avec la direction générale et ayant comme objet de faciliter le déploiement



d'une stratégie d'affaires décidée ailleurs (Besseyre des Horts, 1988) ; elle correspond à la complexité du fonctionnement interne des grandes organisations.

Du côté de la gestion de projet, selon Lehmann (2010a), les actions orientées sur la dimension technique sont associées aux approches plus directives, alors que les pratiques s'appuyant sur l'humain et les relations seraient associées aux approches agiles et participatives. Et, en gestion du changement, toujours selon Lehmann (2010a), le même schéma existerait.

Ainsi, dans le cas des approches « techniques », une logique descendante s'anime avec le triangle d'or coût-durée-qualité comme indicateur de mesure du résultat du projet (Weiss et Wysocki, 2000). L'ensemble du projet s'organise autour de la planification (Kerzner, 2003), le processus suivi mobilisant beaucoup de données, essentiellement quantitatives. Ce mode de gestion peut être une tentative de compensation de la difficulté à identifier ou à comprendre les véritables usagers du projet (*end users*; Lehmann, 2010a). Ici, l'acteur projet qui préside au projet doit faire coexister le projet et son identité propre avec les stratégies et normes d'action des différents experts et acteurs qui y contribuent. Cette coopération peut se heurter à la crainte des acteurs locaux experts de donner de soi une image d'incompétence par rapport aux prescriptions des acteurs centraux, ce qui conduit ces acteurs locaux experts à ne pas prendre leur juste place dans le collectif du projet pour combiner les savoirs complémentaires (Gadille, 2012a).

Dans le cas des approches « humaines » (Lehmann, 2010a), qui reposent sur le principe d'une conception partagée, les acteurs ont alors la possibilité de contribuer à définir le changement (Senge, 1999). Ici, le changement est plus animé que dirigé : les parties prenantes sont nombreuses, qu'il s'agisse de fournisseurs, de clients, d'acteurs de terrain, de gestionnaires, tous étant importants. Le temps passé à la coconception est largement compensé par le bénéfice retiré en matière d'appropriation (Tréhorel, 2007). De plus, ces méthodes participatives renforcent la cohésion organisationnelle et encouragent la culture du changement (Axelrod, 2006). La conception du projet de changement repose ici sur une construction progressive et collective de nouvelles représentations dont découleront de nouveaux comportements (Pettigrew, 1987). C'est le principe de coconstruction des rôles au sein des équipes en changement qui facilite l'appropriation par les acteurs (Jaujard, 2011). Le management du projet (Asquin, Falcoz et Picq, 2005) suppose un leadership plus orienté vers l'animation que la direction. La planification n'occupe pas une place centrale, et la dynamique d'avancement du projet repose davantage sur des itérations dans le déroulement du projet (Midler, 2005) qui entraînent de nombreux ajustements en lien avec les évolutions



dans la demande des clients. Comme dans les méthodes « agiles » et *last planner*, la complexité est intégrée par étapes successives (Messenger-Rota, 2009), avec une adaptation en temps réel. La méthodologie de projet prend alors la forme de « métarègles » (Navarre, 2005). Au final, selon Lehmann (2010b), plusieurs modèles de gestion du changement coexistent donc, y compris des approches mixtes, qui permettent de faire face à des contextes variés, selon la capacité de changement des organisations.

Dans le cas d'un grand projet interorganisationnel, caractérisé d'une part par une volonté de coconception et une tentative de développer la transversalité et, d'autre part, par un risque élevé de se heurter aux logiques socioprofessionnelles territoriales portées par les différentes entreprises, par les acteurs publics et territoriaux ou par les associations et collectifs divers, une hybridation des modes de changement semble être particulièrement intéressante.

La mobilisation et la combinaison de plusieurs approches de changement simultanées au niveau interorganisationnel permettraient de faire face à une plus grande variété de situations, compte tenu du niveau de complexité et de l'hétérogénéité des acteurs et des structures locales.

Ainsi serait de mise le changement dirigé, qui induit plutôt une ingénierie de projet et mobilise les boîtes à outils, les tableaux de bord, la coordination des tâches, la maîtrise des risques, la communication instrumentale autour du triangle coût-délais-qualité. L'idée et l'espace d'action sont peu à peu remplacés par la tangibilité, la matérialité du projet qui prend corps en cessant d'être désincarné tout en réduisant la liberté de choix. La dernière phase (la réalisation) est structurée par la variable « délai ». Serait également approprié un changement accompagné, relayé par le management de projet, qui mobilise les compétences managériales et relationnelles, les échanges informels, le leadership partagé. Les indicateurs de réussite s'orienteraient alors sur la satisfaction des parties prenantes et le rôle central de l'intercompréhension au sens de Habermas (2001).

## 1.2. Le passage de la gestion des emplois et compétences au niveau territorial

Selon Loubès et al. (2012), la gestion des ressources locales est un prérequis du développement territorial : la gestion des ressources humaines est donc un facteur essentiel de développement d'un territoire (Dietrich, 2008) et de « régulations sociales territorialisées » (Beaujolin-Bellet, 2008 ; Xhaufclair et Pichault, 2009).



De ce fait, les démarches de compétences deviennent des « objets nouveaux » intraorganisationnels (Defélix, Klarsfeld et Oiry, 2006). De nombreux dispositifs territoriaux visent ainsi à favoriser les actions collectives par proximité et maillage des ressources, des compétences et des activités locales. *In fine*, l'acteur collectif territorial s'organise autour d'une compétence collective partagée dans le cadre d'une gestion territoriale de l'emploi et des compétences.

Compétences territoriales, environnementales et ressources territoriales mettent en avant les savoir-faire locaux en tant que « combinaisons de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive » (Defélix et Mazzilli, 2009, p. 201), garante de l'attractivité territoriale (Nekka et Dokou, 2004).

Dans cette perspective, Mériaux (2001) évoque, à l'échelle du territoire, une gestion *prévisionnelle* des emplois et compétences (GPEC) qui tente de répondre aux besoins des entreprises à partir de ressources territoriales proches. Les projets intégrés à cette GPEC territoriale mobilisent les acteurs privés et publics du territoire, lequel étant vu ici comme un espace fonctionnel dans lequel des économies d'échelle facilitent les actions collectives relatives à l'emploi, au recrutement et à l'insertion de certaines populations dans le marché du travail.

Mais selon Mériaux (2001), la gestion cette fois-ci *territoriale* des emplois et compétences (GTEC) vise plutôt à s'intégrer à la stratégie des collectivités territoriales et des pouvoirs publics, qui est de réussir les mutations économiques et sociales et d'accroître l'attractivité territoriale. Plus qu'un espace fonctionnel, le territoire devient alors espace stratégique.

En termes de démarche de management de projet et de changement, la GTEC supposerait donc une démarche d'animation spécifique : plutôt qu'une action ponctuelle de partage et de mise en commun de certains savoir-faire locaux, l'engagement de multiples acteurs avec le soutien public permettrait une réflexion prospective et l'animation d'un apprentissage collectif autour des enjeux économiques locaux. De ce fait, la GTEC devrait requérir une gestion de projet et de changement de type « mixte », multiacteur et pluridisciplinaire, intégrant les dimensions économiques et sociales et ouverte sur la gestion de l'innovation.

Sur le plan de l'exploitabilité (ou *actionability*), la GTEC requiert, de façon presque incontournable, une convergence d'acteurs. L'apprentissage collectif local à travers la dynamique de la GTEC dépasse les actions superficielles et ponctuelles pour embrasser une vision plus large et lancer des actions collectives plus profondes (Mériaux, 2001). Les standards de la GPEC – tels qu'appliqués



par les responsables rompus à ces outils et formés soit en cursus initial, soit en formation continue, soit par les consultants en qualité – peuvent même devenir un obstacle pour une GTEC stratégique intégrant les problématiques spécifiques d'acteurs comme les PME.

En référence à la typologie des changements de l'École de Palo Alto (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975 ; Bateson, 1980) ou aux écrits de Gareis (2010), la mise en œuvre d'une GPEC territoriale pourrait représenter un changement de type 1 puisque l'action porte sur les compétences sans changer les représentations. Mettre en place une GTEC correspondrait plutôt à un changement de type 2, un changement de logique de gestion hybridant des savoirs localisés devant s'opérer.

En conséquence de quoi, le passage d'une GPEC à une GTEC est un véritable défi. Cela suppose en effet que des acteurs et institutions sans relations hiérarchiques ni valeurs communes contribuent ensemble à une dynamique sociale territoriale, ce qui exige une coordination collaborative de savoirs diversifiés et dispersés sur tout le territoire. En amont de ce projet, compte tenu de la complexité du terrain territorial, un diagnostic des synergies territoriales s'impose. Tout diagnostic socioéconomique se concentre sur l'analyse de la synergie existante ou potentielle des acteurs (Pierre, 2007). Il aide à repenser la stratégie territoriale de mobilisation d'acteurs et facilite la planification de projet ainsi que la démocratie participative (Buclet, 2005) en prenant en compte les spécificités locales des attentes, contraintes, et personnalités des acteurs (Savall et Zardet, 2006). L'analyse des enjeux des acteurs et du sens qu'ils donnent à leur action territoriale est au cœur de la phase de diagnostic territorial.

### 1.3. La production de sens et la coopération des acteurs territoriaux

Du point de vue du sens et du symbolique, un territoire est un écosystème, à la fois espace de vie et représentation de l'imaginaire socialement produit, selon Lyon-Caen (2005). Il est le produit de sa prise de possession, selon Raffestin (1982, p. 168) : « L'espace est un enjeu du pouvoir tandis que le territoire est un produit du pouvoir. » Et pour Roncayolo (1991), les territoires sont avant tout des « temps consolidés » et, inscrits dans des temps multiples et entrecroisés de l'expérience historique humaine, ils sont faits de fréquents remplois.

Comme tout système structurant et de pouvoir, le territoire peut également se décliner en termes d'enjeux d'acteurs et de communautés. Pour Giddens (1979, p. 7, traduction libre), « les systèmes sociaux n'ont en aucune façon des buts, des raisons ou des besoins ; seuls les individus humains en ont ».



C'est pourquoi un grand projet territorial suppose pour l'acteur un dialogue entre son imaginaire et son action. Cette théorie de la « mise en acte » propose une interaction entre conception et mise en œuvre, permettant la recherche de sens dans ou avec l'action. Faire sens pour les individus et leurs groupes d'appartenance suppose un savoir interprétatif (Taylor, 1993). De nombreux travaux ont ainsi démontré l'effet positif de la création d'une représentation partagée au sein d'une équipe multidisciplinaire de gestion de projet ainsi que les capacités d'improvisation collective dans le développement de compétences collectives en situations de risques (Weick et Roberts, 1993) et de surprises (Louis, 1980).

En outre, faciliter l'apprentissage collectif permet de dépasser les cloisonnements fonctionnels d'un territoire (Bornand, Mespoulet et Verdier, 2012). Une capacité de coordination collaborative de ces savoirs diversifiés permet une régulation par ajustements mutuels, mobilisant la réactivité et la flexibilité des parties prenantes. Les réseaux du territoire relient experts, représentants patronaux, salariés et parties prenantes publiques.

Mais le changement de représentations n'est pas une condition suffisante pour une gouvernance capable de passer d'une logique de contrôle à l'encouragement d'espaces d'autonomie et de créativité locales permettant une intégration située (Rulliani, 2000).

Le projet territorial requiert plutôt une « coordination ouverte » permettant la production de nouvelles connaissances dont se nourrit le changement territorial. Et, dans une telle logique, l'animation des acteurs et forces du territoire exige le développement d'une compétence de coopération permettant de transmettre un savoir à l'autre partie, dans un contexte de variété des situations locales créatrice d'une relation de subordination, de quasi-subordination ou de partenariat. Cette transmission concerne aussi bien la relation de l'équipe projet aux acteurs cibles (PME) ou de soutien (acteur représentant l'État prescripteur) que le fonctionnement interne collectif de l'équipe projet elle-même.

Or, dans de nombreux projets territoriaux, aux changements de représentation légitimant la PME en tant qu'acteur sont associées de nombreuses injonctions, celles-ci étant perçues par les institutionnels ou les grandes entreprises comme « usagers du territoire » soumis à des devoirs. Ainsi, dans le projet Alpha, les PME visées ont été invitées à concilier les prescriptions du secteur du nucléaire avec leurs capacités d'offre, au moyen de comportements vertueux liés à un système incitatif.



## 2. LE PROJET ALPHA, SON CONTEXTE, SON APPROCHE

### 2.1. Le projet Alpha comme espace d'intégration de stratégies territorialisées divergentes

Le projet Alpha, du point de vue socioéconomique, s'adresse à un vaste territoire régional correspondant à l'aire d'action d'un pôle de compétitivité spécialisé sur les énergies qui a labellisé ce projet et en est partie prenante. La région PACA est une région au développement industriel multipolaire : ses quatre filières industrielles ont des rythmes contracycliques. Son tissu se compose de PME artisanales, d'un nombre croissant de PME d'ingénierie et d'un déplacement stratégique des PME équipementières sur la chaîne de valeur par l'intégration des bureaux d'étude.

Le projet Alpha est un mandat qui fait suite à un appel à projets lancé en 2008 entre les différents ministères en faveur de l'innovation en gestion du capital humain dans les territoires régionaux français. Plus précisément, il est issu de la réponse à un appel d'offre ministériel intitulé « Capital humain » de la part d'une entreprise spécialisée dans la certification, le contrôle et la sécurité des installations, la formation et le conseil dans ce domaine ainsi que le conseil en gestion des ressources humaines (GRH).

L'objectif du mandat était de préparer les PME locales de la région PACA à répondre aux attentes du projet nommé International Thermonuclear Experimental Reactor ou ITER, et plus généralement, de développer la compétitivité de la région dans le secteur nucléaire. Sa durée prévue était de deux ans, de juin 2009 à juin 2011, à la suite de quoi l'objectif du projet Alpha devenait alors de développer les méthodes de gestion de ressources humaines dans une perspective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), pour permettre aux PME d'accroître leur niveau de compétence.

Le projet a été conçu à partir de la collaboration entre un responsable de la direction centrale d'une entreprise spécialisée en conseil et formation à la sécurité et qualité et une chargée de mission spécialisée en gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines.

En agissant sur l'amélioration de la gestion des compétences et de son efficacité dans les PME, le projet Alpha visait à accroître la capacité des PME à être reconnues comme fournisseurs légitimes des grandes entreprises répondant aux appels d'offres d'ITER. La gestion des compétences était donc au cœur du projet Alpha, notamment sur les plans prospectif et technologique de ces nouveaux marchés. Dans la mesure où le projet Alpha s'adressait à un ensemble de PME dans un territoire, il était assimilable à une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale (GPEC)



avec un accent sur la transformation des normes de gestion internes aux PME. L'essentiel du projet consistait en la réalisation d'interventions individualisées de 6 à 12 jours dans 40 PME volontaires et intéressées par ce conseil subventionné par des fonds publics. Une dernière phase du projet prévoyait une capitalisation des méthodes et outils sur le territoire.

La chargée de mission au cœur de l'opérationnalisation du projet possédait un diplôme de deuxième cycle, spécialisé en ressources humaines (RH), obtenu au sein d'une école supérieure de commerce. Les enseignements reçus préconisaient la transmission d'un référentiel normatif en gestion des ressources humaines (GRH). Le discours sur la GRH dans les PME proposé dans cet établissement suivait le discours dominant en GRH mettant en avant les difficultés récurrentes du management des compétences dans les PME. Ce discours souligne notamment la nécessaire évolution des compétences des opérateurs en production et dans les fonctions de soutien, sans quoi lesdites PME ne pourraient répondre aux attentes en matière de qualité, de coûts et de délais des constructeurs ou donneurs d'ordres sur des marchés technologiques.

Le projet s'est donc ainsi attaché au départ à démarcher les dirigeants de PME ou leurs responsables des RH pour les soutenir dans une meilleure gestion des compétences et des emplois, ce qui devait leur permettre de répondre plus activement aux appels d'offres du consortium industriel.

## 2.2. Une méthodologie de recherche-action participative

La collecte d'information et de données par les chercheurs dans le cours du projet a été autorisée par leur insertion dans le projet suivant la méthodologie de recherche-action participative (RAP). Les chercheurs ont pu ainsi collecter des comptes rendus de réunion, les échanges en comité pilotage et en comité technique, et enfin au cours de repas dont certains ont été organisés à des fins stratégiques et politiques pour la réussite du projet.

Ce sont la mise en compatibilité entre les attendus industriels et les exigences scientifiques dans le projet qui ont conduit les chercheurs à privilégier une méthodologie de recherche participative inspirée par McIntyre (2008). Selon les principes de cette méthodologie appliquée dans des situations de recherche délicates ou à risque, le chercheur est à la fois un chercheur apprenant et un participant professionnel doté d'une expertise, au côté d'autres expertises dans le projet. Il est important que ce chercheur soit interviewé et suivi par un pair qui n'a pas été inclus dans le projet pour faciliter la prise de distance vis-à-vis des parties prenantes. Le parti pris de cette méthode est de pouvoir rendre explicite le savoir des experts et leurs récits de vie professionnelle (Lundy et McGovern, 2006).



Il s'agit de permettre l'utilisation de ceux-ci dans une démarche scientifique de coconstruction d'objet, de méthode et de débat. Dépassant le cadre intraorganisationnel classique, cette méthode mobilise les processus participatifs dans une visée de changement de pratiques au sein de communautés urbaines, ethniques, professionnelles vivant des situations de crise fortes. Elle demande une inventivité et une combinatoire méthodologique, théorique et expérientielle adaptées à l'objet de la recherche et à ses participants (McIntyre, 2008).

### 3. LES LIMITES DU PROJET DANS LA GESTION DES COMPÉTENCES EN PME ET LES APPRENTISSAGES

#### 3.1. La fragilisation du projet liée à la faiblesse d'un design stratégique et politique

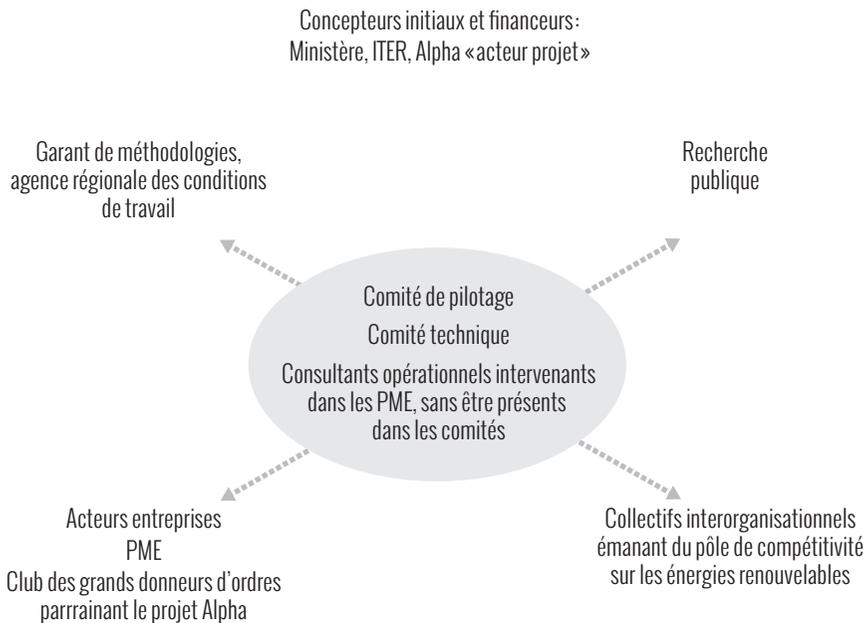
La phase de démarrage du projet a été constituée de l'organisation des comités de pilotage et technique ainsi que d'une période d'échanges d'informations, de recrutement et de formation – au sein du réseau interne de l'entreprise propriétaire du projet de divers consultants (juin 2009–janvier 2010). C'est en phase de réalisation (à partir de février 2010), où l'enrôlement des PME devient la tâche principale, que la chargée de mission et les consultants de l'entreprise responsable du projet Alpha ont éprouvé des difficultés à intéresser des PME à leur offre de services en RH. Le projet n'avance guère et la chargée de mission, centrée sur des outils normalisés dans le domaine des RH, quitte brusquement l'entreprise ; elle est remplacée au pied levé en septembre 2010. Le nouveau responsable du projet met alors en œuvre une politique de communication renforcée auprès des PME, selon les normes d'une approche marketing par démarchage téléphonique (*phoning*), utilisée sur la plateforme commerciale de sa zone géographique de rattachement mise à disposition pour le projet. Malgré ce développement d'actions de communication, le nombre de PME enrôlées pour un prédiagnostic puis une intervention de consultation ne dépassera jamais la moitié des effectifs prévus en phase de conception de ce grand projet. Ce résultat conduit à une prolongation du projet en 2011, qui permet finalement de mobiliser une vingtaine de PME pour des interventions en conseil en RH, aux côtés d'autres actions plus collectives et innovantes dans le tissu régional.



La faible performance du projet *in fine* apparaît liée à plusieurs facteurs importants, que nous analyserons ensuite : la pauvreté du design stratégique du projet initial, la structure cloisonnée en interne de l'entreprise aux commandes du projet et, enfin, la nature des relations industrielles dans le territoire régional, fondée sur un socle sociétal plus large.

Pour bien comprendre le contexte du projet Alpha et sa complexité, la figure 11.1 présente une cartographie des nombreuses parties prenantes du projet.

**FIGURE 11.1.** Cartographie des parties prenantes du projet Alpha



L'analyse des données et l'observation du déroulement du projet Alpha en détail montrent une faiblesse profonde dans le design global du projet et suggère que cette pauvreté, qui représente un échec relatif du projet, correspond au fait que les savoirs des consultants de la base ne remontent pas dans le design stratégique du projet, et ce, jusqu'à la toute fin du projet, alors qu'ils sont les acteurs les plus experts en matière de connaissance opérationnelle du fonctionnement des PME.

Plusieurs facteurs sont liés à cette situation : tout d'abord, les savoirs incorporés dans le projet initial sont ceux qui légitiment l'activité de conseil en RH de l'entreprise ; ils sont portés par des cadres professionnels diplômés



de cursus d'écoles de commerce ou de master en RH, cursus à travers lesquels ils ont accédé à des méthodes normalisées de GRH, par les formations données par des responsables de grandes ou moyennes entreprises (qui disposent de ressources humaines pour intervenir dans ces cursus) ou par des universitaires. Au cœur de l'entreprise porteuse du projet Alpha, l'activité et le marché de conseil en RH sont légitimés par ces mêmes cadres possédant des diplômes en RH et positionnés en appui aux consultants intervenant dans les PME. Des séminaires de formations internes sont organisés sur ces mêmes référentiels pour les consultants de la base intervenant dans le projet Alpha. Ces savoirs sont donc en concurrence avec l'expertise de ces consultants internes, en général plus âgés et issus eux de métiers industriels, puis reconvertis aux RH. La majeure partie de ces consultants interviennent régulièrement et principalement dans des PME.

Un deuxième facteur qu'il est possible de lier à la faible performance du projet est qu'il existe une gestion cloisonnée de la contrainte financière du projet entre le service de la prospective et le service commercial régional qui hérite du projet après la démission de la chargée de mission responsable du projet. La réponse à l'appel d'offres public est avant tout conçue par les cadres supérieurs dans une logique dominante d'accès direct à un nouveau marché de services, où la part dédiée à la recherche-développement en matière d'outils et de méthodes n'est pas majoritaire. La démission de la chargée de mission et coconceptrice du projet va déplacer la responsabilité du projet de la direction des services centraux vers une direction régionale qui est évaluée sur sa performance financière en regard des autres régions, ce qui va resserrer la contrainte financière d'un côté et, de façon corrélative, la technicisation du projet de l'autre.

Enfin, un troisième facteur a trait à la nature des relations industrielles qui structurent l'industrie française entre grandes entreprises et PME d'un côté, et entre État central et territoires régionaux de l'autre, créant une contrainte externe sur laquelle vient buter le projet. Les grandes entreprises présentes dans la région PACA sont organisées au sein d'un consortium appelé club des donneurs d'ordres (DO), qui désigne les candidats qui peuvent être invités par ITER à répondre aux appels d'offres ; il règne ici une forte concurrence entre DO au niveau européen et international. Ce club d'échange d'information est aussi un outil de lobbying qui mobilise la préfecture de région pour accéder à la communication d'informations stratégiques. Les PME sont absentes du club ; leur légitimité socioprofessionnelle est faible dans un réseau de spécialistes en ingénierie d'affaires ; les responsables de PME gouvernant au quotidien toutes les fonctions de leur entreprise auraient sans doute de la difficulté à y assurer une présence importante. Ce sont principalement les responsables



des services commerciaux mettant en forme les réponses aux appels d'offres et achetant les services de sous-traitance qui sont présents dans ce club ; ils représentent également l'entreprise auprès de la préfecture de région. Comme l'entreprise responsable du projet Alpha en est membre, le directeur du projet Alpha a sollicité ses pairs présents au club, avec le soutien du pôle, pour que les représentants de grandes entreprises s'impliquent dans le projet et le rendent plus attractif pour des PME intéressées par la sous-traitance. Cependant, les services de R-D des grandes entreprises ne sont pas eux-mêmes impliqués directement dans le club ; or ce sont ces services (acheteurs) qui savent prescrire et prospector les PME innovantes possédant des savoirs complémentaires, et non les responsables d'affaires cherchant des marchés (vendeurs).

### 3.2. Le rôle de la recherche en situation

Cet état des rapports sociaux inscrivant les PME à la périphérie, soit parce qu'elles sont trop loin socialement du cœur d'activité des donneurs d'ordres, soit parce que ce sont des concurrents potentiels, pose la question du re-design du projet et de la place du chercheur dans le projet. La lecture, explicitée par le chercheur, de ces rapports de forces sous-tendant les difficultés rencontrées par les PME lors de comités de pilotage et de comités techniques, aura néanmoins une incidence sur l'action du pôle. Celui-ci dispose de son propre budget, qui lui permet de mutualiser des services aux entreprises adhérentes, dont les PME cibles du projet Alpha. Il va puiser dans ce budget pour organiser une manifestation publique, avec un espace de rencontre où seuls les acteurs des bureaux d'étude de certaines grandes entreprises du territoire recevront les PME souhaitant proposer ou prospector des collaborations. Cette rencontre, inédite dans le territoire, sensibilise le pôle à une activité d'animation en faveur de nouvelles rencontres entre PME et entre PME et DO. Les PME cibles du projet Alpha s'avèrent en réalité moins intéressées par le projet de conseil en RH que par un soutien à l'information et à la communication envers les bons interlocuteurs des DO, mais aussi d'autres PME. Ces échanges leur permettent en effet d'évaluer la prise de risque et la capacité à coopérer, à partir de leurs complémentarités non seulement avec ces DO, mais aussi et surtout entre PME, pour répondre à divers marchés.

Du point de vue de l'acteur de la recherche publique, l'intégration du projet Alpha au plan stratégique met en question l'option entre une GPEC et une GTEC territoriales intégrant une lecture explicitée des rapports sociaux structurant les relations et les savoirs dans la durée. Tandis que la GPEC porte



une *actionnabilité* immédiate, la GTEC peut intégrer la dimension stratégique des projets territoriaux, à condition de prendre appui sur un savoir non seulement gestionnaire, mais aussi socioéconomique.

Le rôle de la recherche dans ce type de projet complexe peut alors être vu comme correspondant à une opération de dévoilement des rapports sociaux. Il a été nécessaire d'insister sur le fait que pour différentes raisons d'ordre tant social qu'économique, le club ne jouait pas son rôle de relais pour les PME, qui recherchaient des contacts pertinents auprès des donneurs d'ordres. Ce dévoilement montre en fait que ces PME, pour une part technologiquement innovantes, n'ont pas principalement des problèmes de GRH, mais plutôt des problèmes d'accès à l'information et à des langages pour accéder aux marchés qui ne sont pas les leurs. Les réseaux socioprofessionnels d'ingénieurs permettent aux grandes entreprises de s'organiser collectivement pour accéder à de l'information stratégique ; il en résulte une asymétrie relativement à des PME technologiques où les dirigeants d'origines socioprofessionnelles diverses sont accaparés par leur poste multifonction et isolés dans le territoire. Un fait hautement symbolique peut être relaté à ce propos : au cours d'un repas, le chercheur participant au projet (coauteur ici) demande explicitement à un membre actif dans le club, représentant l'entreprise en charge du projet Alpha, s'il est possible que le club organise les échanges directs entre bureaux d'études acheteurs et PME. La réponse est que cela ne sera stratégiquement pas accepté par les autres entreprises du club, dans la mesure où cet échange d'information créerait des opportunités pour la concurrence et fragiliserait une politique commerciale centralisée.

Face à cette résistance et sur proposition de l'acteur de la recherche, la décision est prise par le comité technique, puis par le comité de pilotage, d'organiser des ateliers thématiques d'échange et de connaissances avec des intervenants experts dédiés, ateliers centrés sur les thématiques porteuses pour la valorisation des savoirs des PME. Ces thématiques sont discutées et choisies à partir de l'information remontant du terrain d'intervention des consultants et à partir des propositions de l'acteur de la recherche. Chaque PME qui le souhaite peut participer à un atelier gratuitement, mais ces ateliers sont principalement destinés aux PME qui entrent dans la démarche d'intervention en RH, puisqu'ils sont réalisés dans le cadre du projet Alpha, ce qui en limite la portée pour le territoire. Ces thématiques ont porté par exemple sur les marchés publics et les PME, la constitution d'un groupement pour répondre à des appels d'offres et la réponse aux appels d'offres d'ITER.

Une deuxième adaptation du projet est réalisée dans la foulée. Il va être fait appel à des experts retraités, issus de ces grandes entreprises et maîtrisant leurs langages et leurs codes, pour transmettre des connaissances



techniques et stratégiques aux dirigeants des PME. Par exemple, face à la demande d'un savoir-faire procédural pour répondre aux appels d'offres des DO, le pôle va rémunérer un expert à la retraite issu d'une de ces grandes entreprises, qui transfère aux PME son savoir d'auteur d'appels d'offres. Ces experts travaillent de façon indépendante et interviennent *in fine* aux côtés des consultants mobilisés pour le projet Alpha. Ces consultants, plutôt que des outils RH normalisés, proposent des outils et approches adaptés à la polyvalence et au changement organisationnel récurrent des PME, ainsi que de l'aide au recrutement et des outils et démarches d'entretien d'évaluation participatifs permettant de transformer de façon pragmatique et réactive la base de savoir et d'organisation. Citons l'exemple d'une PME qui a été aidée à trouver une solution appropriée pour étoffer son bureau d'étude balbutiant. Le dispositif proposé est une formation en alternance en ingénierie pour un jeune candidat, ce qui répond à une double contrainte, celle du coût et celle de l'aptitude à transférer des savoirs propres à l'entreprise vers ce jeune futur ingénieur : « *Le projet Alpha a eu un effet d'accélérateur sur le développement du bureau d'étude. Je ne sais pas comment on aurait pu faire, mais il aurait fallu qu'on trouve quelqu'un* » (Entreprise Thermica).

### 3.3. D'une gestion territoriale des compétences à son intégration dans une problématique de gestion territorialisée des connaissances

Nos analyses montrent qu'un grand projet de changement tel que le projet Alpha a d'autant plus de chances de réussir et d'avoir un effet positif s'il a la capacité de s'intégrer à une stratégie soucieuse d'un rééquilibrage des rapports de force en présence à partir d'un partage inédit de savoirs. Mais cette orientation dépasse la problématique de la GTEC. Elle est en fait confrontée à deux limites. D'une part, la GTEC intègre généralement, par l'entremise de la grande entreprise ou des consultants, les principes standardisés et opérationnels de la GPEC tels que mis en œuvre par les entreprises possédant des RH rompues à ces outils. D'autre part, même si la GTEC repose sur une stratégie territoriale claire, elle n'est pas forcément porteuse d'une connaissance approfondie, experte des rapports sociaux à l'œuvre structurant les savoirs localisés et les coopérations.

Il serait alors pertinent de proposer une gestion territoriale des savoirs qui fonderait une GTEC. Dans une telle démarche, il importerait que les responsables de petites entreprises acquièrent une légitimité comparable à celle des politiques et des experts qui ne sont pas les seuls détenteurs de la méthode ou des temporalités. Par le contact avec les acteurs locaux,



le savoir fiable des experts devient socialement robuste. Si les collectivités ont un pouvoir de prescription, les entreprises concernées par le projet Alpha ont la capacité de réagir, notamment – en suivant Giddens (1987) – par l'organisation des relations en associations pour organiser au mieux leurs « chances de vie ».

Dans un contexte aussi complexe et incertain que le territoire, nous suggérons que deux facteurs peuvent faciliter le succès d'un grand projet de changement. Le premier réside dans la capacité du projet à intégrer dans sa stratégie les dynamiques de structurations territoriales et la localité des savoirs ; le second, dans la capacité de coordination collaborative de ces savoirs diversifiés et socialement hiérarchisés qualifiant le territoire (Gadille et Valette, 2012). L'hybridation et la variété des acteurs et des modes de production des connaissances transforment le mode de prise de décision politique dans les territoires (Gadille, 2012a). La légitimité des experts s'appuie sur leur cursus de spécialistes, mais d'autres légitimités existent, dont celle de l'usage, puisque les savoirs sont « socialement distribués » (Nowotny, Scott et Gibbons, 2001) dans les réseaux de l'action collective qui contribuent à la création de dispositifs publics locaux (Gadille, 2012b).

## CONCLUSION

La complexité du déchiffrement d'un territoire et en particulier de ses très nombreux acteurs, communautés, pratiques et réseaux, empêche toute prédictibilité claire de l'action. Seule une dynamique d'apprentissage « mixte » devient alors possible pour traverser un changement d'envergure : elle oblige à dépasser l'opposition tranchée entre deux postures classiques. La première est la logique descendante des experts vers les apprenants, qui se traduit finalement par la domination d'une certaine forme de rationalité et de légitimité des connaissances. La seconde prône, à l'opposé, un idéal dont l'engagement trouve sa source dans une morale égalitaire de l'ensemble des acteurs dans l'espoir d'une préservation des rapports de domination tels qu'ils sont décrits par Latour (1988).

En conclusion, le territoire est un espace complexe dans lequel les rapports sociaux ne sont pas toujours explicités comme enjeux de transformation et occupent par leur aspect tacite une place centrale dans la réussite ou l'échec d'un projet territorial. Il s'ensuit que la gestion d'un grand projet territorial se trouve facilitée lorsque sont réunis deux facteurs : d'une part, quand le projet intègre le territoire au niveau stratégique, c'est-à-dire par le déchiffrement des savoirs localisés produits de rapports sociaux, et d'autre part, quand les acteurs aux commandes du projet détiennent et savent mettre



en œuvre leur capacité à réunir et à faire collaborer les différentes parties prenantes pour dépasser les cloisonnements de savoirs et de règles propres à ces structurations socioprofessionnelles et industrielles. Cet enjeu est aussi celui d'une recherche qui s'affirme comme transdisciplinaire et qui ouvre, non sans risques, de nouveaux horizons pour renouveler les ontologies mobilisées par une recherche scientifique qui descend dans l'arène, sur le terrain des praticiens.

## BIBLIOGRAPHIE

- ASQUIN, A., C. FALCOZ et T. PICQ (2005). *Ce que manager par projet veut dire*, Paris, Eyrolles, coll. « Regards croisés ».
- AXELROD, R. (2006). *The Evolution of Cooperation*, Londres, Perseus.
- BAREIL, C. (2004). « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », *Cahier n° 04-10*, août, HEC Montréal.
- BATESON, G. (1980). *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil.
- BEAUJOLIN-BELLET, R. (2008). « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multiacteurs des restructurations », communication au 19<sup>e</sup> Congrès AGRH.
- BECKHARD, R. et W. PRITCHARD (1992). *Changing the Essence*, San Francisco, Jossey-Bass.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BORNAND, E., M. MESPOULET et E. VERDIER (2012). *Les politiques de la mesure : l'analyse comparée des indicateurs dans la conduite de l'action régionale*, Paris, Karthala.
- BUCLET, N. (2005). « Concevoir une nouvelle relation à la consommation : l'économie de fonctionnalité », *Annales des mines : responsabilité et environnement*, Paris, ESKA, p. 57-66.
- CASTEIGTS, M. (2003). « Le management territorial stratégique », communication au 7<sup>e</sup> colloque international du GRET, *Gouvernance et conduite de l'action publique au XXI<sup>e</sup> siècle*, Rabat, 29-30 mai.
- CHANDLER Jr., A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MIT Press.
- CORNET, A. (1999). « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ? », *Revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 3, p. 66-75.
- DEFÉLIX, C., A. KLARSFELD et E. OIRY (2006). « Nouveaux regards sur la gestion des compétences... Nouvelles perspectives pour l'action ? », dans C. Defélix, A. Klarsfeld et E. Oiry (dir.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », p. 253-258.
- DEFÉLIX, C. et I. MAZZILLI (2009). « De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences », dans D. Retour, T. Picq et C. Defélix (dir.), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », p. 197-209.



- DIETRICH, A. (2008). « La construction d'un espace d'action collective : étude d'un dispositif d'anticipation des mutations en PME », communication au 19<sup>e</sup> Congrès AGRH.
- GADILLE, M. (2012a). « Qualité de la gouvernance et portée de la prospective territoriale », dans E. Bornand, M. Mespoulet et E. Verdier (dir.), *Les politiques de la mesure et la décentralisation. Le rôle des indicateurs dans la conduite de l'action publique régionale*, Paris, Khartala, p. 185-201.
- GADILLE, M. (2012b). « Introduction à la 3<sup>e</sup> partie : gouvernances collaboratives et connaissances pertinentes », dans E. Bornand, M. Mespoulet et E. Verdier (dir.), *Les politiques de la mesure et la décentralisation. Le rôle des indicateurs dans la conduite de l'action publique régionale*, Paris, Khartala, p. 179-183.
- GADILLE, M. et A. VALETTE (2012). « Demande de quantification et gouvernance d'un pôle de compétitivité », dans E. Bornand, M. Mespoulet et E. Verdier (dir.), *Les politiques de la mesure et la décentralisation. Le rôle des indicateurs dans la conduite de l'action publique régionale*, Paris, Khartala, p. 245-269.
- GAREIS, R. (2010). « Designing changes of permanent organizations by processes and projects », *International Journal of Project Management*, vol. 28, n° 4, p. 314-327.
- GERSTLÉ, J. (2003). « La réactivité aux préférences collectives et l'imputabilité de l'action publique », *Revue française de science politique*, vol. 53, n° 6, p. 859-885.
- GIDDENS, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*, Berkeley, University of California Press.
- GIDDENS, A. (1991). *La constitution de la société*, Cambridge, Polity.
- HABERMAS, J. (2001). *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- HAFSI, T. et B. FABI (1997). *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Transcontinental.
- JAJJARD, F. (2011). « Le rôle, concept opératoire de gestion du changement organisationnel par la transition individuelle », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 214, p. 76-101.
- KANTER, R.M. (1999). « The enduring skills of change leaders », *Leader to Leader*, vol. 13, p. 5-9.
- KERZNER, H. (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Hoboken, Wiley.
- LATOUR, B. (1988). *Science in Action : How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Cambridge, Harvard University Press.
- LEHMANN, V. (2010a). « Connecting changes to projects using a historical perspective : Towards some new canvases for researchers », *International Journal of Project Management*, vol. 28, n° 4, p. 328-338.
- LEHMANN, V. (2010b). « Le CPScan : un outil d'analyse de la capacité organisationnelle pour une gestion intégrée des changements et des projets », communication au colloque du Groupe de recherche en capacités organisationnelles, Acfas, mai 2010.



- LOUBÈS, A., I. BORIES-AZEAU, P. FAILLENET et N. COMMEIRAS (2012). « Gestion des compétences à l'échelle d'un territoire : une illustration, les territoires au cœur du présent et de l'anticipation », communication à la 4<sup>e</sup> Université d'été « Emploi, compétences et territoires », *RELIEF* 35, juillet.
- LOUIS, M. (1980). « Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar settings », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, juin, p. 226-251.
- LUNDY, P. et M. McGOVERN (2006). « Participation, truth and partiality : Participatory action research, community based truth-telling and post-conflict transition in Northern Ireland », *Sociology*, vol. 40, n° 1, p. 71-88.
- LYON-CAEN, N. (2005). *L'appropriation du territoire par les communautés. Hypothèses*, Paris, Publications de la Sorbonne.
- MCINTYRE, A. (2008). *Participatory Action Research*, Los Angeles, Sage.
- MÉRIAUX, O. (2001) « Démarches RH territoriales : des concepts à la conduite de projet », Séminaire GTEC, Aravis, Lyon.
- MESSAGER-ROTA, V. (2009). *Gestion de projet : vers des méthodes agiles*, Paris, Eyrolles.
- MIDLER, C. (2005). « Du développement de management de projet au management multi-projets : contingence et apprentissage des savoirs managériaux », communication au 73<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas, Université du Québec à Chicoutimi.
- MORIN, E. (1986). *La méthode. La connaissance de la connaissance*, Paris, Seuil.
- NAVARRE, C. (2005). « Prologomènes à une théorie contingente de la gestion de projet », communication au colloque 423, communication au 73<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas, Université du Québec à Chicoutimi.
- NEKKA, H. et G.K. DOKOU (2004). « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales », dans M. Rousseau (dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Paris, Economica, p. 41-61.
- NOWOTNY, H., P. SCOTT et M. GIBBONS (2001). *Re-thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, Cambridge, Polity.
- PASTOR, P. (2005). *Gestion du changement*, Paris, Liaisons.
- PETTIGREW, A. (1987). « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, p. 649-670.
- PIERRE, X. (2007). « Méthode de diagnostic intra et interorganisationnel dans le cadre de démarches territoriales », Colloque international ISEOR/Academy of Management (AOM, États-Unis), Division « Méthodes de recherche », mars.
- RAFFESTIN, C. (1980). *Pour une géographie du pouvoir*, Paris, Litec.
- RAFFESTIN, C. (1982). « Remarques sur les notions d'espace, de territoire et de territorialité », *Espaces et sociétés*, n° 41, p. 167-171.
- RONCAYOLO, M. (1991). *La Ville et ses territoires*, Paris, Folio.
- RULLIANI, E. (2000). « Production de connaissance et valeur dans le postfordisme », entretien avec E. Rulliani par A. Corsani, *Multitudes*, vol. 2, mai, p. 97-110.



- SAVALL, H. et Z. ZARDET (2006). « Théorie socioéconomique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », Actes du colloque et séminaire doctoral international organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy of Management (États-Unis), Division « Organization Development and Change », avril.
- SCHEIN, E.R. (1992 [1985]). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SENGE, P. (1999). *La danse du changement. Maintenir l'élan des organisations apprenantes*, Paris, First.
- TAYLOR, J.R. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication : How to Read an Organization*, Norwood, Ablex.
- TRÉHOREL, Y. (2007). *Mettez du changement dans vos projets*, Paris, Afnor.
- VARELA, F.J. (2004). *Quel savoir pour l'éthique ?*, Paris, La Découverte.
- WATZLAWICK, P., J. WEAKLAND et R. FISCH (1975). *Changements : paradoxes et psychothérapies*, Paris, Seuil.
- WEICK, K.E. (1993) « Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences », dans J.K. Murnighan (dir.), *Social Psychology in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 10-37.
- WEICK, K.E. et K.H. ROBERTS (1993). « Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 3, p. 357-382.
- WEISS, J.W. et R.K. WYSOCKI (2000). *5-Phase Project Management*, New York, Perseus.
- XHAUFLAIR, V. et F. PICHAULT (2009). « La recherche action au sein des partenariats inter-organisationnels : l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? », communication au 20<sup>e</sup> Congrès AGRH.



PARTIE

4



**GRANDS PROJETS  
DE CHANGEMENT  
ET COMPLEXITÉ**



# 12

CHAPITRE



## **NOUVEAUX BESOINS D'AFFAIRES, PROJETS DE CHANGEMENT ET COMPLEXITÉS**

Le cas d'une banque canadienne

**NATHALIE GÉNÉREUX  
ET LAURENT RENARD**



Changement se conjugue avec grand projet aussi lorsque que grand projet est synonyme de changement. Dans ce texte est présenté le cas d'une organisation du secteur bancaire canadien vivant un changement de grande envergure : celui de ses systèmes d'information patrimoniaux. Ce projet majeur est rendu nécessaire pour répondre à de nouveaux besoins d'affaires qui ne peuvent pas ou peuvent difficilement être pris en compte par les systèmes d'information patrimoniaux en place. Dans ce cas précis, ce projet peut être qualifié de projet complexe, car il comporte de nombreuses incertitudes, entre autres en matière d'objectifs stratégiques, c'est-à-dire en ce qui concerne l'objet final du projet, les choix techniques devant être faits, et les parties prenantes impliquées directement ou indirectement dans celui-ci (Williams, 1999). De plus, étant donné la complexité technique inhérente à l'architecture des systèmes d'information patrimoniaux qui sont fortement couplés les uns aux autres, tout changement à leur endroit peut conduire à des effets difficiles à anticiper, et engendrer des conséquences désastreuses pour la banque.

En premier est présentée une brève description de la situation des banques canadiennes pour contextualiser les propos du chapitre et expliciter les enjeux d'affaires auxquelles elles font face. Suivent les présentations : du concept de système d'information patrimonial, de la situation de la banque étudiée et des différentes stratégies de changement applicables à un système d'information patrimonial. Enfin, l'évolution particulière de la stratégie de changement de la banque est évoquée et sont discutés les différents points de complexités.

## 1. LA SITUATION DES BANQUES CANADIENNES

Les banques canadiennes ont été en mesure de passer à travers les turbulences de la crise financière de 2008. Par exemple, le rendement de leurs capitaux propres est resté supérieur à celui des banques américaines (PWC, 2014). Cependant, si ces résultats attestent de leur bonne santé, elles devront néanmoins s'attaquer, dans les années à venir, à de nouveaux défis qui vont les pousser à modifier leur stratégie et à miser de manière plus substantielle sur une amélioration de leur offre de services et de leur productivité, afin de préserver ou d'accroître leur rentabilité.

Les analystes du secteur des services bancaires de détail (KPMG, 2013 ; Deloitte, 2014) ont relevé plusieurs tendances susceptibles d'influer sur ce marché. De manière générale, le secteur bancaire fait face à une croissance modeste des prêts, à des lois fiscales de plus en plus restrictives, à de nouveaux coûts qui sont engendrés par la mise en œuvre des exigences de conformité, au ralentissement de la croissance démographique et à l'arrivée de nouveaux



concurrents non conventionnels, c'est-à-dire étrangers au secteur bancaire (Deloitte, 2014). En conséquence, pour les années à venir, les analystes (KPMG, 2013 ; Deloitte 2014) s'attendent à une croissance plus lente de leurs revenus et à une possible baisse de leur rentabilité.

Ce constat étant posé, le secteur bancaire de détail devra réagir en proposant de nouvelles stratégies d'affaires qui s'articuleront autour de deux axes, c'est-à-dire, d'une part, l'amélioration de l'offre de services et de la relation client (l'efficacité) et, d'autre part, l'amélioration de la productivité (l'efficience). Du côté de l'offre de services et de l'amélioration de la relation client, l'objectif sera de prendre en compte les besoins de plus en plus variés de clients de mieux en mieux informés qui sont à la recherche de services bancaires de qualité, en misant entre autres sur de nouveaux services et sur la capacité de les livrer en utilisant différents canaux (notamment en ligne). En second lieu, des gains de productivité seront à rechercher, ce qui va nécessiter des changements organisationnels importants afin d'aligner la structure organisationnelle avec la stratégie qui sera suivie.

Quels que soient les axes stratégiques poursuivis, ces stratégies devront mettre à profit le potentiel transformateur des systèmes d'information et des technologies de l'information et des communications (SI/TIC). À ce chapitre, l'alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie SI/TIC sera la clé de voûte de ces transformations. Or, si l'informatisation de l'industrie bancaire est déjà engagée depuis plusieurs décennies, il n'en reste pas moins que des efforts devront être entrepris pour moderniser tant l'infrastructure que l'architecture des SI/TIC des banques. À titre d'exemple, une étude de PWC (2014) précise que les banques de détail pourront faire baisser leurs coûts de l'ordre de 15 à 20% en misant sur les synergies entre les systèmes d'information, notamment en mutualisant le matériel, les centres de données et les infrastructures. En effet, dans certaines banques, on remarque un écart considérable, voire un désalignement, entre l'infrastructure et l'architecture des SI/TIC et la stratégie d'affaires qui est suivie. Or, toujours d'après PWC (2014), étant donné l'ampleur et la complexité de la fonction SI/TIC des banques de détail, cette fonction devra mieux cibler les objectifs et les stratégies d'affaires et participer davantage à leur réalisation. Si ce constat semble pertinent, la mise en œuvre d'un tel changement peut se heurter à des difficultés qui proviennent de la manière dont sont gérées les SI/TIC. Par exemple, Peppard (2007) critique le fait que les SI/TIC sont trop souvent gérés au sein d'une fonction spécifique qui a tendance à travailler en vase clos alors que les connaissances reliées à la mise en œuvre d'une stratégie SI/TIC alignée avec la stratégie d'affaires nécessite de mobiliser toutes les compétences de l'organisation et pas seulement celles de la fonction SI/TIC.



## 2. DU SYSTÈME D'INFORMATION AU SYSTÈME D'INFORMATION PATRIMONIAL DANS LE SECTEUR BANCAIRE DE DÉTAIL

Comme le souligne Peaucelle (1981), même si nous sommes entourés de nombreux systèmes d'information, nous avons quand même beaucoup de mal à cerner ce qu'ils sont exactement. Pour tenter de préciser ce dont il s'agit, nous reviendrons tout d'abord sur le concept de système, puis nous expliquerons ce qu'est un système d'information.

Le Moigne (2006) présente de manière très simple ce qu'est un système : quelque chose, qui fait dans quelque chose, quelque chose, pour quelque chose. Tout système est donc une chose identifiable, qui se trouve dans un environnement donné et qui en est séparée par une frontière et une interface. Le système possède une structure, qui se compose d'un ensemble de composants interreliés et organisés.

Un système d'information est un cas particulier de système. Un système d'information, comme son nom l'indique, a pour finalité de communiquer de l'information à un ou plusieurs acteurs qui se trouvent dans un espace et un temps donnés. Ces acteurs utiliseront cette information pour réaliser leurs différentes activités. En effet, sans information, il leur sera impossible, entre autres, de savoir quoi faire, pourquoi le faire, comment le faire et avec quoi le faire. Sans cette information, le niveau d'incertitude (Galbraith, 1974) et d'ambiguïté (Daft et Lengel, 1986) face à la réalisation des activités va augmenter, ce qui va se traduire par une baisse de performance.

Un système d'information n'est pas une abstraction, mais il se présente sous la forme d'une instanciation mise en œuvre au moyen de différentes ressources en TIC (matérielles, logicielles et en données) qui vont permettre d'acquérir, de traiter, de stocker, de contrôler et de communiquer l'information produite à partir de données.

Le système d'information n'est pas une entité figée dans le temps et l'espace. En raison des différentes innovations techniques que l'on retrouve dans les divers secteurs des TIC, les systèmes d'information évoluent en comblant progressivement des besoins d'information qui ne l'étaient pas ou en en créant de nouveaux. Dans toute organisation, l'ensemble des ressources en TIC qui sont partagées par plus qu'un système d'information compose son infrastructure en TIC. Laudon et Laudon (2010) définissent plus particulièrement les éléments suivants comme appartenant à l'infrastructure des TIC : les plateformes matérielles, les systèmes d'exploitation, Internet, les applications



logicielles d'entreprises, le traitement et le stockage des données, et le matériel de réseautage et de télécommunication. L'ensemble des systèmes d'information compose une architecture en SI/TIC au sein des organisations.

Dans les entreprises du secteur bancaire de détail, on retrouve plusieurs types de systèmes d'information. Ceci s'explique, premièrement, par le fait que les besoins d'information varient selon les activités réalisées par ces organisations; deuxièmement, cela s'explique par le fait que l'informatisation ne s'est pas faite en une seule phase, mais plutôt de façon progressive, au fil du temps, ce qui a pour conséquence que l'on y retrouve des systèmes d'information qui reposent sur des TIC qui ont été conçues et développées à différentes époques et qui ne sont donc pas technologiquement similaires.

Volle (2006) remarque que les banques de détail ont été parmi les premières à s'informatiser, et ce, dès les années 1960. Ces banques se retrouvent aujourd'hui avec un ensemble de systèmes d'information technologiquement disparates, puisqu'ils reposent sur des TIC appartenant à différentes ères, ce qui pose notamment des problèmes de maintenance, d'intégration et d'unification. Ces systèmes d'information sont alors appelés patrimoniaux. Plusieurs définitions de ce concept ont été proposées par les auteurs (Kim, 1997; Ransom, Somerville et Warren, 1998). Nous retiendrons de manière générale qu'il s'agit d'un système d'information qui repose sur des TIC éprouvées, mais souvent désuètes, ce qui pose des problèmes de maintenance, de mise à jour et, plus généralement, d'évolutivité.

Les systèmes d'information patrimoniaux sont encore aujourd'hui au cœur des activités d'exploitation des banques. Ils constituent la colonne vertébrale de leurs flux de données et sont critiques pour la réalisation de leurs activités d'exploitation. En premier lieu, en raison de leur importance dans le fonctionnement des banques, ces systèmes d'information ont toujours été très bien maintenus par les professionnels des SI/TIC. Les TIC sur lesquelles ils reposent sont maîtrisées depuis longtemps, et ils ne posent pas de problèmes de fiabilité particuliers. Leur performance, c'est-à-dire leur capacité à réaliser de grands volumes de traitement de données dans un intervalle de temps déterminé, est excellente (Batlajery, 2013). Leur cycle de développement et de maintenance renferme de nombreuses corrections qui ont été apportées au fil du temps et qui témoignent aussi des transformations de l'environnement réglementaire des banques (Ward et Bennett, 1995). Également, ils contiennent une panoplie de procédures non documentées et de connaissances sous la forme notamment de règles d'affaires, qui pourraient être perdues une fois ces systèmes d'information changés.



D'un autre côté, on a affaire à des systèmes d'information qui sont arrivés dans leur phase d'obsolescence technologique. Certains auteurs (Ryley, 2008 ; Bisbal *et al.*, 1999 ; Batlajery, 2013) critiquent le fait que ces systèmes utilisent des langages de programmation désuets, que leur infrastructure est techniquement dépassée, et qu'en raison de leur long cycle de développement et de maintenance, leur documentation est partielle et insuffisante. De plus, il est difficile de trouver des spécialistes capables de les maintenir ou de les faire évoluer. En conséquence, ces systèmes d'information patrimoniaux entraînent des coûts de maintenance très importants. Les choix techniques qui ont été faits au moment de leur conception et de leur développement les enferment aujourd'hui dans une trajectoire d'évolution qui n'est pas nécessairement celle qui correspond à l'évolution des besoins d'affaires. En fait, ces systèmes d'information n'ont pas été développés pour intégrer autant de modifications sur une aussi longue durée (Mittleton-Kelly, 2006). Les stratégies d'affaires exigent aujourd'hui le soutien de SI beaucoup plus flexibles et exploitables dans des environnements techniques différents. Certains analystes (Forrester, 2012) considèrent même que les systèmes d'information patrimoniaux sont un frein au changement de modèles d'affaires des banques. Bogaerts (2011) mentionne toutefois qu'avec les changements tels que les nouveaux canaux de paiements et la téléphonie mobile, les banques n'ont pas d'autre choix que de les faire évoluer pour qu'ils soient plus flexibles et modulaires, ce qui leur permettra de faire face aux défis d'affaires qui les attendent.

### 3. LES SYSTÈMES PATRIMONIAUX DE LA BANQUE ÉTUDIÉE

Dans l'organisation à l'étude, on constate que plusieurs générations de SI ont été progressivement greffées sur le système patrimonial principal, qui a été implanté au début des années 1980. Ce système d'information patrimonial a été conçu et développé au moyen du langage de programmation COBOL. Au départ, il supportait, entre autres, les activités bancaires suivantes : la gestion des produits bancaires tels que l'épargne, les placements, les hypothèques et les prêts, mais aussi la gestion des activités comptables de la banque comme la tenue des livres comptables, les mécanismes de compensation, les virements interbanques. Au fil de l'évolution technologique et de la transformation de la stratégie de la banque, le système d'information patrimonial principal a connu plusieurs évolutions, notamment parce que d'autres types de fonctionnalités y ont été ajoutées pour répondre à de nouveaux besoins bancaires. À titre d'exemple, dans les années 1990, pour prendre en charge de nouveaux



services bancaires comme les prêts commerciaux et les produits d'investissements, deux autres systèmes d'information reposant sur une infrastructure et une architecture techniques différentes ont été ajoutés. Ces SI ont tous deux été connectés au système d'information patrimonial principal et sont devenus avec le temps aussi désuets que ce dernier.

Aujourd'hui, l'infrastructure et l'architecture des systèmes d'information de cette banque sont particulièrement complexes. Ses systèmes d'information patrimoniaux reposent sur des SI/TIC des années 1980, 1990 et 2000. À titre d'exemple, des ordinateurs centraux implantés dans les années 1980 côtoient des ordinateurs des années 1990 ou des serveurs. Plusieurs langages de programmation sont utilisés, tout comme plusieurs technologies de base de données se côtoient. Afin d'interagir de manière plus efficace avec ces systèmes d'information patrimoniaux, des briques logicielles ont été ajoutées pour passer d'une logique « produit » à une logique « processus ». Aujourd'hui, plus d'une centaine d'applications gravitent autour des systèmes patrimoniaux, ce qui complexifie la tâche de vouloir les changer et entraîne des risques importants de rupture des activités d'exploitation en cas d'échec.

## 4. LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES DE CHANGEMENT EXPÉRIMENTÉES ET POTENTIELLES DANS LE CAS DE SYSTÈMES D'INFORMATION PATRIMONIAUX

Devant ces rigidités, certaines institutions bancaires d'Asie, d'Europe et d'Amérique du Nord ont choisi de changer leurs systèmes d'information patrimoniaux pour se tourner vers de nouveaux systèmes d'information plus flexibles et moins coûteux (Forrester, 2012). Selon un sondage effectué auprès de 80 décideurs en technologies de l'information, 41 % d'entre elles sont actuellement dans le processus de remplacer leurs systèmes patrimoniaux (Forrester, 2012). Cependant, le changement des systèmes d'information patrimoniaux soulève plusieurs interrogations, notamment en ce qui a trait au type de changement à accomplir, à la manière de le conduire et à la gestion des risques qui y sont associés. Par changement, on entend ici le passage d'un système d'information patrimonial vers un autre type de système d'information qui répondra mieux aux besoins d'affaires.

Selon Seacord *et al.* (2001), le changement d'un système d'information patrimonial est un projet qui doit être réalisé sur plusieurs années, qui renferme une multitude de risques et qui demande des investissements importants. Selon plusieurs autres auteurs, les entreprises sont souvent réticentes à s'engager dans ce type de changement, car elles redoutent que



les nouvelles solutions ne satisfassent pas nécessairement leurs besoins et que des problèmes techniques émergent en cours de route en raison des mauvais choix techniques qui pourraient être pris. Selon Nelson (2007), deux projets sur trois sont voués à l'échec, et ces statistiques ne semblent pas s'améliorer. Selon Khadka et al. (2013), non seulement les échecs reliés à l'implantation de nouvelles technologies dans le domaine bancaire sont très coûteux, mais ils diminuent le niveau de confiance des clients.

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ces statistiques, notamment l'augmentation de la complexité, la dispersion des équipes de développement ou les réticences des entreprises à faire une autoévaluation postprojet. Ces échecs surviennent malgré la définition des critères de succès en début de projet. En fait, le changement des systèmes patrimoniaux est une opération risquée dans tous les cas de figure dans la mesure où, pour un SI donné, l'ensemble des corrections et des modifications qui a été réalisé au fil du temps a bien souvent eu pour conséquence de le rendre complexe en créant de nombreuses interdépendances avec les autres systèmes d'information qui ne peuvent pas toujours être facilement repérées. De plus, leur documentation est la plupart du temps incomplète, et les programmeurs à l'origine de leur conception et de leur développement peuvent avoir quitté l'entreprise depuis. Il y a donc une perte de mémoire organisationnelle.

Les auteurs reconnaissent qu'il n'existe pas une seule bonne manière de réaliser un changement de système d'information patrimonial. Les décideurs peuvent choisir parmi plusieurs approches de changement, que l'on peut organiser sur un continuum dont se situe, à l'une des extrémités, le changement de nature incrémentale et, à l'autre extrémité, le changement de nature radicale. Réaliser un changement de nature incrémentale signifie que le système d'information patrimonial peut rester en place, mais qu'il connaîtra différentes modifications (relativement mineures ou majeures), tandis que procéder à un changement radical renvoie à un changement complet du système d'information, qui se verra alors remplacer par un nouveau. Quel que soit le type de changement choisi par les banques, il existe un certain nombre de risques reliés à des dysfonctionnements matériels ou logiciels ou encore d'ordre organisationnel ou humain. Par exemple, la probabilité d'échec technique sera différente selon que la banque opte pour un changement de nature incrémentale ou radicale. Plus précisément, les risques d'échec technique sont beaucoup plus importants dans le premier cas que dans le second. Étant donné la place centrale qu'occupent les systèmes d'information patrimoniaux dans le fonctionnement des banques, un échec du projet pourrait être catastrophique, car aucune transaction ne pourrait être traitée,



ce qui priverait les clients de tout accès à leurs fonds. À côté de ce risque, on trouve le risque réputationnel lié à la dépréciation de l'image de la banque qui résulterait d'un tel échec.

Les auteurs ont proposé différents scénarios qui peuvent se placer sur le continuum de changement présenté précédemment. Par exemple, Serrano, de Oca et Carver (1999) et Almonaies, Cordy et Dean (2010) proposent deux solutions possibles pour changer les systèmes patrimoniaux : soit on remplace le système d'information d'un seul coup, en misant sur une nouvelle infrastructure et architecture en SI/TIC, selon une approche de type *bing bang*, soit on procède à un changement évolutif en décomposant l'ancien système d'information en un ensemble de sous-systèmes dont chacun sera réutilisé ou remplacé de manière indépendante. Cependant, dans tous les cas de figure, les spécialistes reconnaissent qu'avant même de se lancer dans un projet de changement, l'organisation devra procéder dans un premier temps à un examen approfondi de ses systèmes d'information patrimoniaux en faisant de la rétro-ingénierie, entre autres pour mettre au jour les règles d'affaires qui ont été structurées et codifiées au fil du temps et qui constituent une partie de la mémoire organisationnelle qu'il ne faut pas perdre.

Une première approche possible est la *stratégie de continuation*. Dans ce cas, la banque décide de conserver son système d'information patrimonial en continuant son cycle de correction-maintenance pour une autre période, sachant quand même qu'il sera difficile de répondre aux nouveaux besoins d'affaires. Ce choix pourrait être pris si les ressources financières nécessaires pour mener un projet de changement ne sont pas présentes ou encore si l'alignement stratégique est rendu difficile par le fait qu'une analyse concurrentielle ne permettrait pas de distinguer clairement une orientation stratégique claire.

Le deuxième choix possible, la *stratégie de mise à niveau*, consiste à changer certaines parties des logiciels qui constituent le système d'information patrimonial. Par exemple, une des questions importantes est de savoir si les logiciels peuvent être réutilisés ou si, au contraire, il faut en développer de nouveaux. La réponse à cette question n'est pas simple ; elle dépend de la quantité, de la complexité et de la qualité des logiciels qui sont utilisés ainsi que du temps et des ressources disponibles dans l'organisation.

En troisième lieu est possible la *stratégie d'ajout* d'une nouvelle couche applicative au-dessus du système d'information patrimonial, qui a pour but de lui adjoindre de nouvelles fonctionnalités. Par exemple, les spécialistes des SI/TIC peuvent mettre en place une stratégie d'encapsulation, ce qui signifie que le code va rester dans son environnement d'origine et que les spécialistes vont créer des connexions dynamiques vers d'autres environnements en ajoutant



différentes couches logicielles. En d'autres termes, des passerelles vont être créées pour permettre le passage de l'ancien environnement au nouveau, sans avoir à abandonner le système d'information patrimonial. Dans la même veine, Khadka *et al.* (2013) proposent de faire évoluer les systèmes patrimoniaux en les réutilisant dans un nouvel environnement technologique, l'architecture orientée service (*service-oriented architecture* ou SOA). L'idée sous-jacente est de ne modifier qu'à la marge, sinon pas du tout, le code du système d'information et de le maintenir dans son environnement d'origine, en créant des couches applicatives (encapsulations) spécifiques qui vont permettre de connecter le système d'information patrimonial à d'autres systèmes d'information en proposant un ensemble de services (Galinium et Shahbaz, 2009). Pour Colosimo *et al.* (2009), la mise en œuvre d'une architecture SOA est la seule alternative viable, car les risques d'échec d'un remplacement d'un ancien système pourraient être trop importants.

Enfin, il existe la *stratégie du remplacement*. Le remplacement signifie un changement complet du système d'information patrimonial pour le remplacer soit par une application commerciale (en gardant à l'esprit que sa paramétrisation peut coûter très cher) ou encore par une nouvelle solution développée à l'interne. Deux raisons peuvent pousser les entreprises à choisir cette stratégie. D'une part, les règles d'affaires ont toutes été documentées et elles sont comprises ; d'autre part, le système d'information patrimonial est obsolète ou difficile à maintenir d'un point de vue technique. Mentionnons également que l'entreprise pourrait choisir également une stratégie d'externalisation qui suppose qu'elle se départisse de ses systèmes d'information patrimoniaux auprès d'un tiers spécialisé dans les services informatiques.

## 5. LA STRATÉGIE DE CHANGEMENT DES SYSTÈMES PATRIMONIAUX DE LA BANQUE ÉTUDIÉE

Dans le cas de la banque étudiée ici, on peut distinguer deux périodes dans la stratégie de changement de ses systèmes d'information patrimoniaux. La première période renvoie à une stratégie de changement de nature incrémentale. En effet, pendant plusieurs années, les dirigeants de la banque se sont demandé s'ils devaient ou pouvaient changer l'ensemble de leurs systèmes patrimoniaux, et la réponse a toujours été négative. La banque a choisi de maintenir en place ses systèmes d'information patrimoniaux en modifiant quelques éléments de systèmes. Une stratégie d'ajout d'une nouvelle solution applicative reposant sur une architecture orientée service (SOA) a ainsi été lancée afin de soutenir une partie des processus de la banque,



car cette approche semblait moins coûteuse. Cette stratégie avait initialement pour objectif d'implanter une solution applicative centrée sur les processus d'affaires (*business process management suite* ou BPMS) sous la forme de services Web<sup>1</sup>. Elle a été implantée effectivement dans deux projets particuliers.

Mais récemment, les hauts dirigeants l'ont remise en question et une nouvelle période de questionnement stratégique, en rupture avec la précédente, s'est ouverte. Aujourd'hui, après plusieurs rencontres et discussions stratégiques, diverses options sont à l'étude, dont la mise en œuvre d'une stratégie de remplacement complet des systèmes d'information patrimoniaux, qui renvoie à un changement de nature radicale.

Deux raisons expliquent ce revirement. Premièrement, une analyse de la tactique en vigueur jusque-là et des projets qui ont été menés a révélé que le temps requis pour les accomplir a été plus long que prévu et que les coûts associés ont été trop importants. Deuxièmement, d'un point de vue technique, la stratégie de mise en œuvre de processus d'affaires en privilégiant une architecture de type SOA et une BPMS a fait ressortir au grand jour le fait que les systèmes patrimoniaux toujours présents dans la banque deviennent chaque jour de plus en plus désuets. En corollaire, d'une part, ces « vieux » systèmes doivent continuer d'être soutenus, ce qui entraîne des coûts de maintenance importants, et d'autre part, le maintien de ces systèmes d'information patrimoniaux enferme la banque dans une trajectoire technologique qui réduit sa capacité de flexibilité stratégique. En analysant la stratégie mise en place de façon détaillée en matière de coûts-bénéfices, les gestionnaires en sont arrivés à la conclusion qu'elle n'est pas nécessairement rentable et qu'elle contribue à augmenter la complexité de l'architecture des SI/TIC de la banque, laquelle se retrouve toujours dépendante de ces systèmes d'information patrimoniaux, ce qui rend finalement la situation plus complexe que ne l'eût été un projet de changement complexe.

## 6. DES COMPLEXITÉS INCOMPRESSIBLES, PEU IMPORTE LE PROJET DE CHANGEMENT RETENU

Ainsi, parce que les systèmes d'information patrimoniaux posent nombre de défis relativement à leur obsolescence et à leur complexité technique, les décideurs hésitent parfois à choisir entre leur maintien « avec modifications mineures » ou leur remplacement « complet ». La difficulté d'embaucher

---

1. Les services Web se présentent comme des composants applicatifs disponibles à partir du Web par l'entremise d'une interface standard comme celle que l'on peut retrouver dans un navigateur Web et qui communiquent avec les systèmes d'information patrimoniaux en utilisant des protocoles de communication basés sur le XML, et ce, de manière indépendante.



des ressources humaines compétentes, le manque de documentation, la rigidité d'adaptation ainsi que les coûts d'exploitation et de maintenance peuvent pousser vers le maintien des solutions en place. Mais le plus souvent, la complexité du projet que représente le changement de fond en comble de ces systèmes d'information patrimoniaux effraie les décideurs. Cela se comprend, car changer les systèmes d'information patrimoniaux représente réellement un grand projet. En effet, tout système patrimonial est par nature complexe du fait de sa technicité et, compte tenu de cette complexité technique, tout changement qui touche à un système patrimonial est hautement risqué et peut entraîner des effets inattendus. Il suffit de savoir qu'en cas d'échec d'implantation ou d'erreur de conception, la banque ne serait alors plus en mesure de réaliser ses activités d'exploitation. Par ailleurs, conduire un tel projet radical est également un véritable défi puisque les solutions pour mettre en œuvre un tel changement ne sont pas nécessairement connues de l'organisation et les compétences requises représentent des ressources rares.

Enfin, étant donné que les choix concernant le projet de changement à effectuer sont directement influencés par l'adéquation entre stratégie d'affaires et stratégie en SI/TIC et que l'environnement d'affaires de la banque évolue rapidement et constamment, la banque peut être amenée à prendre de nouvelles décisions stratégiques en SI/TIC qui remettent en cause les décisions prises précédemment, ce qui complexifie la situation, comme le démontre le cas ici étudié. Pire peut-être, les orientations en matière de SI/TIC qui sont prises à un moment donné par la banque conditionnent sa trajectoire future en changement technologique et peuvent alors constituer une rigidité stratégique. En conséquence, une autre forme de complexité réside dans le fait de prendre des décisions stratégiques en matière de SI/TIC qui constituent autant de paris sur l'avenir et qui sont susceptibles de contraindre ou de limiter les choix stratégiques futurs de l'entreprise.

Ce que le cas de la banque souligne également est qu'en ce qui a trait aux systèmes d'information patrimoniaux de la banque, qu'il s'agisse d'un changement incrémental (par petites touches, appuyé sur l'existant et le connu) ou radical (profond et dirigé vers l'innovation et l'inconnu), chacune de ces deux décisions comporte de la complexité. En s'appuyant sur le connu et en agissant par petites touches, la complexité porte à la fois sur l'intégration d'anciennes technologies à de nouvelles technologies et le maintien en place incontournable des anciens systèmes patrimoniaux. En se propulsant vers l'inconnu et en allant vers l'innovation, la complexité porte alors sur les incertitudes techniques ou de résultats qui pourraient se produire et pourraient plonger la banque dans un certain chaos, en plus de la recherche de ressources humaines compétentes.



De plus, une complexité d'ordre supérieur s'ajoute à l'un et l'autre des deux projets de changement possibles. Celle-ci porte sur le difficile voire impossible alignement entre stratégie d'affaires et stratégie en SI/TIC, qui constitue un défi constant pour les décideurs. En effet, les décideurs cherchent à aligner deux types de stratégies ayant une vélocité et un horizon temporel différents. Ainsi, quelle que soit l'option retenue pour effectuer un changement nécessaire à opérer afin de répondre aux nouveaux besoins d'affaires, plusieurs complexités sont au rendez-vous, faisant de tout projet de changement de SI/TIC un grand projet pour l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALMONAIES, A., J.R. CORDY et T.R. DEAN (2010). « Legacy system evolution towards service-oriented architecture », International Workshop on SOA Migration and Evolution (SOAME 2010), Madrid.
- BACCARINI, D. (1996). « The concept of project complexity: A review », *International Journal of Project Management*, vol. 14, n° 4, p. 201-204.
- BATLAJERY, B.V. (2013). *Revisiting Legacy Systems and Legacy Modernization from the Industrial Perspective*, mémoire de Msc IT, University of Utrecht.
- BISBAL, J., D. LAWLESS, B. WU et J. GRIMSON (1999). « Legacy information systems: Issues and directions », *IEEE Software*, vol. 16, n° 5, p. 103-111.
- BOGAERTS, E. (2011). « The 4 Cs of core banking », *Journal of Internet Banking and Commerce*, vol. 16, n° 1, p. 1-4.
- COLOSIMO, M., A. DE LUCIA, G. SCANNIELLO et G. TORTORA (2009). « Evaluating legacy system migration technologies through empirical studies », *Information and Software Technology*, vol. 51, n° 2, p. 433-447.
- DAFT, R.L. et R.H. LENGEL (1986). « Organizational information requirements, media richness and structural design », *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 554.
- DELOITTE (2014). *Perspectives d'avenir : principales tendances dans le secteur des services bancaires de détail en 2014*, s.l., Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.
- FORRESTER, J. (2012). *Preparing Banking Platform Transformation: Neglecting Planning, Governance, and Training Is a Recipe for Disaster*, New York, Forrester Research, avril.
- GALBRAITH, J.R. (1974). « Organization design: An information processing view », *Interfaces*, vol. 4, n° 3, p. 28-36.
- GALINIUM, M. et N. SHAHBAZ (2009). *Factors Affecting Success in Migration of Legacy Systems to Service-Oriented Architecture (SOA)*, mémoire de maîtrise, Department of Informatics, School of Economics and Management, Lund University.



- KHADKA, R., A. SAEIDI, S. JANSEN, J. HAGE et G.P. HAAS (2013). « Migrating a large scale legacy application to SOA: Challenges and lessons learned », *20th Working Conference on Reverse Engineering (WCRE)*, New York, Institute of Electrical and Electronics Engineers, p. 425-432.
- KIM, Y.G. (1997). « Improving legacy systems maintainability », *Information Systems Management*, vol. 14, n° 1, p. 7-11.
- KPMG (2013). *Pleins feux sur le secteur bancaire canadien*, Toronto, KPMG.
- LAUDON, K.C. et J.P. LAUDON (2010). *Les systèmes d'information de gestion : gérer l'entreprise numérique*, 3<sup>e</sup> éd., Saint-Laurent, ERPI.
- LE MOIGNE, J.-L. (2006). *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, Paris, Réseau Intelligence de la complexité, coll. « Les Classiques ».
- MITLETON-KELLY, E. (2006). « IT legacy systems. Enabling environments that reduce the legacy problem : A complexity perspective », dans N.H. Madhavji, J.C. Fernández-Ramil et D.E. Perry (dir.), *Software Evolution and Feedback*, Chichester, Wiley, p. 53-70.
- MOGHADDAS, Y. et H. RASHIDI (2009). « A novel approach for replacing legacy systems », *Journal of Applied Sciences*, vol. 9, n° 22, p. 4086-4090.
- NELSON, R. (2007). « IT project management: Infamous failures, classic mistakes, and best practices », *MIS Quarterly Executive*, vol. 6, n° 2, p. 67-78.
- PEAUCELLE, J.-L. (1981). *Le système d'information : la représentation*, Paris, Presses universitaires de France.
- PEPPARD, J. (2007). « The conundrum of IT management », *European Journal of Information Systems*, vol. 16, n° 4, p. 336-345.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS – PWC (2014). *Canadian Banks 2014: How Strong Are the Canadian Banks ?*, Montréal, PWC.
- RANSOM, J., I. SOMERVILLE et I. WARREN (1998). « A method for assessing legacy systems for evolution », *Proceedings of IEEE International Conference on Software Maintenance*, New York, Institute of Electrical and Electronics Engineers, p. 128-134.
- RYLEY, S. (2008). « Legacy systems stifle business options », *Telecom Asia*, vol. 19, p. 24-25.
- SEACORD, R.C., D. PLAKOSH et G. LEWIS (2001). *Legacy System Modernization Strategies*, rapport technique n° CMU/SEI-2001-TR-025, Pittsburgh, Carnegie-Mellon University, Software Engineering Institute.
- SERRANO, M.A., C.M. de OCA et D.L. CARVER (1999). « Evolutionary migration of legacy systems to an object-based distributed environment », *Proceedings of IEEE International Conference on Software Maintenance*, New York, Institute of Electrical and Electronics Engineers, p. 86-95.
- VOLLE, M. (2006). *De l'informatique : savoir vivre avec l'automate*, Paris, Economica.
- WARD, M.P. et K.H. BENNETT (1995). « Formal methods for legacy systems », *Journal of Software Maintenance : Research and Practice*, vol. 7, n° 3, p. 203-219.
- WILLIAMS, T.M. (1999). « The need for new paradigms for complex projects », *International Journal of Project Management*, vol. 17, n° 5, p. 269-273.





# 13

CHAPITRE



## LA MISE EN ACTION DES **TECHNOLOGIES** POUR L'**ÉDUCATION**

Un grand projet de politique publique  
de modernisation et de professionnalisation

**DOMINIQUE BESSIÈRES**



Aujourd'hui, les équipements en ordinateurs et en réseaux haut débit sont bien installés dans la plupart des établissements d'enseignement français. Le temps est venu d'une perspective plus critique sur les conditions de développement des instrumentations pédagogiques, de dévoilement des processus de changement et d'appropriation, en lien avec les contextes organisationnels et étatiques, professionnels et managériaux.

Notre intérêt se porte sur les conditions d'usage de ces technologies et en particulier aux conditions d'usage liées aux technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE). Nous nous intéressons aussi à leur diffusion et à l'adhésion à une modernisation du travail en adéquation avec des enjeux globaux d'action publique. Pour étudier le cas du Certificat informatique et Internet de niveau 2 «enseignant» (C2i2e), nous considérons ici l'appropriation professionnelle des TICE comme un processus au carrefour d'enjeux organisationnels macrosociaux (politique publique) et microsociaux (appropriation). Le C2i2e fait partie des certificats professionnels inscrits au programme de la formation des maîtres en Institut universitaire de formation des maîtres (IUFM). Il correspond à un dispositif de certification validant l'utilisation professionnelle des TIC pour l'éducation en termes de compétences, comme l'annexe II de l'arrêté du 14 décembre 2010 le mentionne :

Cette certification repose sur la validation de compétences attestant de la maîtrise effective de gestes professionnels accomplis en situations concrètes avec une situation réelle d'enseignement ou de formation en face-à-face mise en œuvre par le candidat.

Le dispositif C2i2e a été entériné par une circulaire du 2 mars 2004 puis déployé progressivement à partir de l'automne 2006. Depuis les arrêtés du 14 décembre 2010 et du 10 janvier 2011, cependant, les enseignants stagiaires fonctionnaires ont l'obligation d'obtenir cette certification et les universités françaises doivent être autorisées à la délivrer (61 l'étaient en janvier 2012).

Et cet accroissement d'injonctions pour le développement des usages pédagogiques instrumentés s'avère difficile à réaliser.

Représentant un grand projet de changement parce qu'il se déroule sur des temps longs (depuis 2004) et se situe à l'échelle de la France en lien avec l'économie de la connaissance européenne, et parce qu'il correspond à plusieurs niveaux de transformation, ce projet de modernisation TICE est en effet source de difficultés en matière d'appropriation, de temporalité de mise en œuvre des changements souhaités, et d'évolution de la politique publique.



Mais c'est en en saisissant les enjeux sous-jacents que nous pouvons comprendre les paradoxes de ce grand projet de changement. Notre approche critique consiste ainsi à dévoiler les contextes et les processus d'une modernisation professionnelle, à la fois mondiale et locale, pour donner un sens à ce type de projet de changement et à ce type d'évolution en général.

Ceci implique d'aborder les conditions globales conditionnant les contextes d'action (section 1) et d'appréhender les discours d'acteurs de terrain (section 2), pour observer le lent développement des usages technologiques (section 3).

## 1. DES EFFETS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

L'effectivité des TICE est conditionnée par l'adoption de nouvelles formes d'enseignement et d'organisation des formations visant d'importants effets de changement.

### 1.1. Les TICE, enjeux de politique publique

Les politiques publiques européennes (processus de Bologne, 1999 ; objectifs de Lisbonne, 2000 ; stratégie Europe 2020, 2010) ambitionnent l'économie de la connaissance (Bouillon et Bourdin, 2005) où l'enseignement supérieur est réputé support d'une qualité concurrentielle et d'une compétitivité du pays. La promesse des TICE est celle d'une performance pour accroître des connaissances disciplinaires avec des outils communs au monde du travail, une meilleure insertion professionnelle des étudiants, et d'accompagner la massification de l'enseignement supérieur avec des plateformes numériques (Ben Youssef et Hadhri, 2009).

Depuis ses débuts en France, la politique publique des TIC représente un moyen opérationnel de modernisation de l'État voulu exemplaire (Tronc, 1999). Ses objectifs managériaux, constamment réaffirmés depuis, sont d'assouplir, de décloisonner (verticalement et horizontalement) pour rendre plus efficace. Ils se déploient parallèlement à l'essor de la nouvelle gestion publique (*new public management*) qui vise la performance (*outputs*) et non plus les ressources (*inputs*) (Finger et Ruchat, 1997). Dans cette perspective, en 1998, le Plan d'action gouvernemental pour la société de l'information (PAGSI) cherchait à combler un retard d'appropriation des TIC en raison de la prégnance de la technologie du minitel en France face à celle en croissance du World Wide Web (Jouët, 2011). Sa sixième priorité, la formation générale aux nouvelles technologies, est la plus tardive à être enclenchée.

Ce grand projet de modernisation légitimant l'*e-administration* repose en partie sur un discours diffusé afin de favoriser échanges et interactivité, le courrier électronique interadministrations. Il a des effets organisationnels plus



rapides au niveau des administrations centrales (Alcaud et Lakel, 2004). Plus largement, on rejoint les grilles d'analyse des effets limités des médias où une innovation, une technologie se diffusent dans des délais plus ou moins rapides auprès de divers univers sociaux spécifiques. Néanmoins, cet objectif semble en partie atteint au niveau des établissements universitaires déconcentrés depuis les réformes de 2010-2011. Notre enquête qualitative effectuée en 2012 a révélé un décloisonnement et la faculté de travailler ensemble avec des coopérations interorganisations. Mais il faut cependant nuancer : si le travail d'élaboration du dossier d'habilitation a, le plus souvent, été une occasion de collaboration interorganisations, les logiques organisationnelles sous-jacentes de coopération concurrentielle, singulièrement en matière de pouvoir, ne semblent pas encore réglées, certainement en raison de la précipitation du calendrier des réformes. Ici, l'action publique recherche plus d'efficacité en visant le niveau déconcentré le plus proche des besoins du terrain. Ainsi, la politique publique incitative de l'État dépend de l'application particulière des établissements suivant une logique de subsidiarité. En conséquence, les organisations universitaires sont des relais, mais aussi, partiellement, des décisionnaires. Une telle démarche est propice à l'innovation et à l'adhésion, dans la mesure où l'énergie des acteurs de terrain est mobilisée.

## 1.2. La pertinence de la notion foucauldienne de dispositif

La clarification théorique de la notion de dispositif est utile à la mobilisation des résultats de nos recherches sur l'appropriation en milieu professionnel.

La politique éducative repose sur l'organisation de référentiels de compétences informatiques et Internet en tant que levier de développement des usages pédagogiques du numérique.

Les dispositifs technologiques assurent souvent une fonction de médiation ou de communication des enjeux managériaux et de changement organisationnel (Balle, 2013). Les dispositifs de formation et de certification aux TICE nous intéressent parce qu'ils ont des conséquences sur les usages professionnels des technologies pour l'enseignement (Bessières, 2010), qui sont révélatrices des tentatives d'imposition d'une normalisation. Aussi, il nous semble que les certifications (C2i2e) peuvent être analysées en mobilisant la notion foucauldienne du dispositif (Foucault, 2004, p. 6-9 ; 1994, p. 298-329), c'est-à-dire un ensemble hétérogène de discours, d'institutions, de supports matériels, de règlements en relation les uns avec les autres (Bourdin, 2008). En effet, cette notion renvoie à l'usage et à l'appropriation des outils dans des contextes sociaux à la fin des années 1990 ou encore aux représentations des acteurs dans les années 1980 (Jacquinot et Monnoyer, 1999). Dans cette appréhension, le C2i2e, c'est-à-dire l'institution d'un référentiel de compétences,



de textes juridiques, de moyens accessibles en ligne, de plateformes numériques, d'usages en classe des TICE, peut être vu comme la mise en place d'un dispositif, support d'une politique publique s'inscrivant dans un projet de modernisation d'un champ professionnel dans sa globalité.

### 1.3. Les TICE, facteurs de changement d'identité professionnelle

Au-delà des discours institutionnels, certains auteurs (Lagrange, Lecat et Parzys, 2006) ont mis en lumière que pour comprendre les enjeux de l'intégration des technologies dans l'enseignement, il fallait étudier les dispositifs de formation et les formateurs, puisque c'est à travers les formations que les futurs enseignants rencontrent la nouvelle professionnalité des usages instrumentés significatifs.

Le terme « professionnalisation » a été employé par de nombreux auteurs en France à compter des années 1990. Il renvoie à l'insertion professionnelle, parfois à l'idée de compétences ou de sérieux du professionnel par opposition à l'amateur. Aujourd'hui, il est renforcé en matière de TICE, en particulier sous l'effet du développement émergent de formations dédiées et de référentiels de compétences officiels récents. La professionnalisation instrumentée, ainsi entendue, met l'accent sur le conditionnement organisationnel des formes d'exercice pédagogique. En d'autres termes, l'analyse des usages des TICE permet d'appréhender la professionnalisation qui s'implante dans les universités et ses logiques managériales.

Pour certains auteurs (Guillemet, 2004) la notion d'industrialisation de la formation pourrait être intéressante au motif qu'elle permet de pointer la prégnance de standardisations technologiques opérées dans des choix restreints de plateformes techniques informatiques de formation à distance, dans une logique « postfordiste » basée sur de petites séries, avec une autonomie importante des acteurs pourtant contraints budgétairement et technologiquement par les caractéristiques de leurs publics. Mais elle est « biaisée » et « paradoxale », car « cette industrialisation annoncée se fait aussi fuyante dans sa réalisation que voyante dans ses intentions » (Guillemet, 2004, p. 109). Surtout ses analystes (Miège, Moeglin...) auraient négligé le rôle décisif des usagers dans l'adoption de nouveaux usages au profit de l'étude de l'interventionnisme public et des investissements industriels. En fait, une approche sociologique serait plus féconde.

Suivant la sociologie des professions, le développement des usages professionnels des technologies est lié en partie à l'identité professionnelle. Celle-ci varie dans le temps et dans l'espace en fonction de multiples facteurs : évolution des métiers (changements organisationnels, travail en



équipe, amélioration de la qualité), transformation des modes de production (flexibilité, automatisation et informatisation des procédés) et des processus de qualification (ajout de responsabilités supplémentaires, changement des environnements institutionnel, technique, humain ; Dubar et Tripier, 2005).

Dans ce contexte spécifique d'organisation éducative publique, les genèses d'usage participent d'un changement du rapport aux dispositifs en matière d'identité et de professionnalisation. De ce point de vue, l'obligation de valider le C2i2e pour être titularisé est perçue comme significativement favorable à l'intégration des TICE dès nos premières enquêtes.

## 2. LA MÉTHODOLOGIE POUR UNE APPROCHE *COMPRÉHENSIVE*

La demande institutionnelle est favorable aux nouveaux réseaux, mais l'appropriation des TIC dans les métiers et leur diffusion dans les organisations professionnelles ne peuvent pas se contenter d'une simple comptabilisation des niveaux d'équipement. Ainsi, l'effet des TICE sur les métiers de l'Éducation nationale porte notamment sur les transformations perçues et vécues des professionalités.

Notre approche repose sur une démarche méthodologique d'enquête quantitative et qualitative auprès de terrains permettant de mesurer dans le temps l'évolution des injonctions autour du C2i2e (Bessières, 2012).

### 2.1. Des enquêtes complémentaires pour dévoiler l'emprise croissante du C2i2e

Le C2i2e illustre une volonté ministérielle de développer dans le temps les technologies numériques en milieu scolaire et secondaire. Ce projet complexe de certification des compétences en TIC pour les enseignants se développe en France graduellement. Aussi, il ne peut pas être seulement appréhendé à court terme et doivent être prises en compte les temporalités sociales (Bessières, 2012).

Notre méthodologie d'étude de ce dispositif repose sur une première enquête nationale quantitative par questionnaires auprès des formateurs<sup>1</sup> (Assude *et al.*, 2010), puis des entretiens sur les pratiques de TICE dans les lieux de formation et d'enseignement<sup>2</sup>. Elle a été menée au sein de l'action

---

1. Vingt-six IUFM, 699 réponses, de décembre 2005 à février 2006.

2. Cinq entretiens réalisés par l'auteur entre février et septembre 2008 auprès de formateurs, responsables et directeurs TICE des IUFM de Paris et du Nord-Pas-de-Calais, du ministère de l'Éducation nationale.



concertée incitative (ACI) «Éducation et Formation» Genèses d’usages professionnels des technologies chez les enseignants (GUPTEn), financée par le ministère de l’Éducation nationale, de l’Enseignement supérieur et de la Recherche.

Cette recherche sert d’ancrage à une autre recherche qualitative<sup>3</sup> auprès des universités nouvellement autorisées à délivrer le C2i2e depuis 2012, commanditée par le ministère de l’Éducation nationale (Mission pour le numérique dans l’enseignement supérieur) qui souhaite disposer d’une vision des conditions de déploiement hétérogènes sur le territoire. Cette deuxième étude veut tenter de mesurer comment ces injonctions nationales ont été appréhendées localement.

Ces deux ensembles de recherches permettent, de façon complémentaire, de mesurer l’accroissement de l’injonction C2i2e dans le temps et la complexité du projet d’un ordre normatif en développement qui implique d’appréhender les discours d’acteurs.

## 2.2. Une approche rétrospective des discours

Nous nous intéressons aux rapports identifiables entre formations, certifications et représentations des acteurs vis-à-vis de l’objectif d’intégration des TIC dans les pratiques professionnelles des futurs enseignants, en particulier pour mesurer le rôle des certifications dans l’évolution des représentations des mutations du métier d’enseignant par rapport aux organisations éducatives. C’est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser aux représentations qu’on les acteurs de la formation, de leurs actions ou de leurs moteurs, pour faire un lien entre les discours et les actions. Ces représentations sont appréhendées par l’analyse du discours sur les pratiques produit par des questionnaires et des entretiens. Contextualisées socialement et discursivement, elles fonctionnent comme des guides pour l’action qui permettent de justifier, d’expliquer un comportement (Moscovici, 2003). Ce positionnement méthodologique est riche par la prise de distance qu’il autorise ; en particulier, on atteint un niveau de réflexivité sur les pratiques professionnelles et sur leur contexte.

On peut ainsi, au travers des discours, avoir accès aux modes d’appropriation ou de rejet, ce qui fonde à étudier les usages à partir des représentations d’acteurs. Le constructivisme considère les objets scientifiques

---

3. Dix-huit entretiens réalisés de mars à juin 2012 des correspondants C2i2e, des responsables institutionnels, des enseignants. Deux caractéristiques pour le choix des universités : la taille de l’établissement et la composition de la structure en lien avec les enjeux d’organisation du C2i2e. La première variable indépendante a deux modalités : l’université intègre un IUFM ou pas. La seconde a trois modalités : groupement d’universités, université seule de grande taille, université seule de petite taille. Ces deux variables sont croisées, ce qui amène à conduire des entretiens dans six universités réparties nationalement (IFE-ENS Lyon : C. Loisy, P. Benech, V. Fonatnieu ; Université de Grenoble : E. Villot-Leclercq ; Université de Reims : D. Bessières).



comme des « construits intellectuels » qui permettent d'appréhender des « phénomènes » et non des choses en soi, la réalité dépendant d'un cadre d'interprétation insistant sur la genèse de sens, où les dissonances empiriques sont prises en compte dans l'élaboration d'une consonance produite par l'analyse (Mucchielli, 2004). La perspective constructiviste permet de pointer l'ancienneté des usages et des structures sociales préexistants aux genèses d'usage d'une nouvelle technique. Ceci conduit à une réflexion sur les conditions d'appropriation progressive que nous tentons de comprendre, en tenant compte de pratiques sociales antérieures d'une part, mais également en matière de projection par rapport aux objectifs de politiques publiques, d'autre part.

### 2.3. L'effet durable du C2i2e

Le dispositif C2i2e cristallise la demande institutionnelle et exerce des effets sur la formation, les formateurs, les formés et, *in fine*, les usages développés en classe. Nous l'avons noté, la pression du C2i2e fait que les usages des environnements informatisés présents dans les établissements d'enseignement tendent à évoluer en prenant une dimension professionnelle (Assude *et al.*, 2010). Dans cette optique, nous avons réalisé une première enquête qualitative lors de la phase de généralisation du C2i2e par entretiens semi-directifs auprès de formateurs et de responsables TICE dans des IUFM et au ministère de l'Éducation nationale (Bessières, 2010). Nous avons constaté des effets d'entraînement, comme en témoigne un de nos enquêtés : « *Les IUFM sont très réactifs, plus que les universités. Aujourd'hui les universités ne l'ont presque pas mis en œuvre [le C2i], parce que la promotion [des enseignants] dépend surtout de la recherche et pas d'une évaluation sur ces critères-là.* » Les logiques d'organisation des IUFM sont très concernées dans le processus de généralisation, car les enseignants y sont évalués pour des promotions sur leur activité de formateur, contrairement aux universités où les enseignants-chercheurs le sont sur leur activité de recherche.

Toutefois, pour les acteurs interrogés, cet effet de changement des pratiques doit être relativisé. Des résistances peuvent se faire jour : « *Je ne sais pas si on va pousser les gens. Il faut une nécessité absolue si on veut que ça pousse, pour certains ce n'est pas forcément le cas.* » Un autre effet réside dans le risque de banalisation des TICE, la généralisation de leur usage aboutissant à un nivellement : « *À l'heure actuelle, avec le C2i2e, on a à faire à une "fonctionnarisation des TICE". C'est normal, dans la mesure où on généralise, on banalise...* » Cette banalisation correspondrait à un usage basique :



*Il est possible que le C2i2e soit plus efficace au niveau de la généralisation des TICE à bas niveau. Avant, on pouvait permettre de se révéler. Avec le C2i2e, nous savons qu'une majorité des stagiaires saura utiliser les TICE, mais sans passion.*

Les logiques organisationnelles peuvent aussi amener à revoir à la baisse l'évaluation des compétences en TICE des enseignants stagiaires, par exemple pour conserver un taux acceptable d'entrée dans la carrière d'enseignant :

*Ça nous transforme au sein d'une institution qui marche plutôt de façon molle au niveau de l'évaluation. En clair, il y a 99% de titularisation à l'année. Ça a fait peur aux gens que la titularisation soit conditionnée par le C2i2e. Il y a eu des reculs, on comprend bien parce qu'on risquait de passer de 99% à 70% par le C2i2e.*

Nous sommes bien en présence de genèse d'usage. Les effets d'entraînement apparaissent réels, mais superficiels, ce qui peut être analysé comme des formes de résistance.

### 3. LE LONG CHEMIN POUR DES USAGES GÉNÉRALISÉS

Cependant, les usages pédagogiques du numérique dans les universités restent en deçà des attentes institutionnelles et politiques (Heutte, Lameul et Bertrand, 2010). Ce sont des processus longs se heurtant à des demandes institutionnelles pressantes et difficilement tenables.

#### 3.1. Une modestie des usages

Vingt ans d'équipements de TICE<sup>4</sup>, en Europe et en France, n'aboutissent pas à des changements de pratique forts et à de nouveaux usages de formation généralisés, mais plutôt à des transformations relativement modeste au regard des ambitions du C2i2e (Bessières, 2012).

Nos premières enquêtes montrent que le dispositif très majoritaire est le courrier électronique, suivi par la liste de diffusion (35%), puis par l'utilisation d'une plateforme de formation à distance. La visioconférence est anecdotique. Pour des acteurs interrogés, des changements des pratiques en TICE sont notables : « Avec le C2i2e, on inverse la logique. Les collègues disciplinaires ont pris en main... Il se passe des choses au niveau des pratiques. » Mais notre enquête quantitative auprès des formateurs montre conjointement certains

---

4. On pourrait même remonter au Plan informatique pour tous de 1985 ; voir Drot-Delange et Bruillard (2012).



freins au développement des usages, principalement les difficultés techniques et logistiques, mais aussi significativement l'absence de formation adaptée et la méconnaissance des possibilités d'intégration en situation pédagogique.

Les premières analyses autour d'Internet des professionnels d'entreprises ont montré une diffusion à la fois large et modeste de nouveaux usages TIC (Boulier et Charlier, 1997). Une telle structuration semble bien présente aujourd'hui chez les acteurs de la formation concernés plus tardivement que dans le secteur privé. La généralisation souhaitée d'une organisation de travail de TICE des discours publics n'est pas atteinte (Barats, 2009), ce qui confirme dans le temps le constat ancien d'un hiatus entre ces discours et la réalité du travail enseignant, notamment dans une visée collaborative (Baron et Bruillard, 1996), entre l'injonction technologique et les pratiques. Diversité des usages, inégalités, « fractures numériques » sont attestées dans l'enseignement supérieur (Ben Youssef et Hadhri, 2009 ; Ben Youssef et Rallet, 2009).

Certains correspondants C2i2e enquêtés en 2012 pointent des changements modestes pour les enseignants en poste :

*Mais voilà pourquoi on recrute des jeunes collègues, qui sont déjà plus ouverts à cette chose-là. Ensuite il y a quand même une pression des étudiants... On donne aux étudiants un e-mail institutionnel, donc c'est difficile pour un enseignant de ne pas répondre à un mail institutionnel envoyé par un étudiant sur sa propre boîte institutionnelle. Par le biais du mail, par le biais de cours qui existent et qui sont mis à distance [numériquement] par certains collègues, donc il y a des tas de choses qui sont effectivement faites. Donc je pense qu'indirectement, je n'ai pas encore vu d'effets directs et j'en pronostique l'absence ; par contre, des effets indirects, oui ! Ça continue à renforcer un faisceau de pressions.*

On mesure bien la dimension injonctive.

La plupart des répondants voient surtout de grands changements organisationnels pour les futurs enseignants, mettant en scène une conception verticale de l'utilisation de l'informatique et une gradation de la formation du C2i2e en diplôme universitaire européen de premier cycle (licence) puis en diplôme universitaire européen de deuxième cycle (mastère) :

*Je peux simplement vous dire que ça a changé déjà l'esprit, dans la mesure où je vous ai parlé tout à l'heure des maquettes des mastères où nous allions insérer de l'informatique verticale, pour les masters et parcours de l'enseignement, sera tout ou partie du C2i2e.*

On évoque aussi l'idée d'un enseignement de TICE dévolu aux pratiques de recherche (Google+, logiciels de traitement des données).



Tout se passe comme si les acteurs soutenant les TICE cherchaient à contourner les résistances plus ou moins passives, par un conditionnement indirect, une imprégnation décrite comme d'autant plus efficace qu'elle est censée fonctionner dans la durée.

### 3.2. La temporalité pour des usages

À cela, notre enquête de 2012 ajoute d'une certaine façon que l'État, devant la lenteur des évolutions des pratiques, cherche désormais prioritairement à changer la professionnalité pour les nouveaux enseignants du secondaire par les nouvelles modalités d'autorisation des universités à délivrer le C2i2e devenu obligatoire pour une titularisation. Le certificat correspond en moyenne à une trentaine d'heures de travail. Pour la majorité des nouveaux enseignants, le C2i2e constitue un levier institutionnel d'une dynamique autour de l'approche par compétences et non plus seulement disciplinaire. « *Toute l'opération de mastérisation, longue et douloureuse, s'est accompagnée chez nous d'une absence de réflexion sur la pédagogie, comme c'est la discipline qui compte* », suivant un de nos enquêtés. Mais ils soulignent également que ce dispositif doit se construire dans le temps de la réflexion et en accord avec les différents types de formations offertes au sein des composantes de l'université. De plus, les enseignants des TICE perçoivent le dispositif pédagogique comme chronophage. Dans les commentaires recueillis, on note la nécessité de réfléchir aux usages pédagogiques du numérique. Un répondant indique : « *à plus long terme, peut-être, ça peut susciter vraiment des questions de didactique et de pédagogie que les gens ne se posaient pas jusqu'ici* ». Un autre : « *ce n'est pas spécifique au C2i2e, le passage au master enseignement assuré en partie par les universitaires, doit s'accompagner d'une réflexion sur la professionnalisation* ». L'enjeu est donc bien de développer les TICE pour les futurs enseignants, car comme le décrit un enquêté :

*Ça ne bouge pas suffisamment vite, c'est toujours compliqué, mais oui, on tente de former les enseignants. Maintenant on forme ceux qui veulent bien l'être, et encore une fois, autant les administratifs sont demandeurs, parce qu'ils doivent faire face quotidiennement à des problèmes techniques, autant les enseignants ont généralement leur petite façon de travailler.*

Les temporalités pour installer ces changements de travail, d'organisation et d'identité sont irréductibles et non encore abouties (Bessières, 2012). Les technologies numériques constituent un objet de travail des organisations éducatives de l'enseignement supérieur français. Dans cette optique, elles sont des terrains significatifs des évolutions des modes de management qui concernent notamment les organisations publiques. La certification validant



l'utilisation professionnelle des TIC pour l'éducation, et, plus largement, des TICE, peut être analysée comme un support des messages de modernisation managériale inspirés des entreprises: recherche de décloisonnement et d'innovation, d'un travail collectif et collaboratif. « *Avec la formation à distance on passe à une pédagogie Toyota par rapport à la pédagogie taylorienne.* »

Derrière cette remarque d'un enquêté en référence aux entreprises, on mesure qu'il s'agit de passer d'une logique cloisonnée bureaucratique hiérarchique à une logique d'adaptation souple recherchant l'innovation et l'action collective. En cela, le C2i2e constitue un outil de management, c'est-à-dire ici de gestion des personnes. Les dynamiques de changement en jeu dans les interrelations entre les contextes d'action et les pratiques, entre le mondial et le local, sont ardues.

### 3.3. Des injonctions paradoxales, cadres des usages

L'effet des TIC sur les modes de travail remobilise la notion d'injonction paradoxale de l'École de Palo Alto (Bateson, 1980; Winkin, 2000) avec l'obligation, plus prégnante et sous-jacente dans nos études, d'intégrer une pratique instrumentée non vraiment définie, sans situation de référence, avec des objectifs nouveaux (Bessières, 2010). Un de nos entretiens le note: « *Le tableau blanc numérique interactif est installé sans concertation ni information.* » Les mots d'ordre managériaux des technologies numériques fonctionnent comme ces injonctions, notamment parce qu'ils ne fournissent pas toujours de modèles pour organiser le travail (de Coninck, 2005). Un de nos répondants l'exprime:

*Avec le C2i2e, il y a une prise de conscience d'un mouvement qui a une prise sur l'exercice professionnel, avec des compétences qui ne sont pas faciles, qui appellent de nouveaux gestes professionnels qui ne sont pas simples et pas stabilisés. On était moins porté sur ces enjeux, y compris dans le Ministère. On arrive à cette injonction de massification.*

C'est une clé d'analyse des lenteurs du développement des usages. On peut l'exprimer ainsi: « *Faites ce que vous voulez, mais intégrez les TICE dans vos enseignements.* »

Déjà les modalités d'organisation conjointes en 2012 par le Ministère poursuivent cette critique sur le plan des organisations universitaires. Globalement, les dirigeants d'université interrogés en 2012 font grief d'un ajout important, représentant une contrainte pesant sur les collègues universitaires, et soulignent le manque de réflexion et de préparation: « *Tout le monde a été mis au pied du mur.* » Les correspondants C2i2e auprès des universités sont dans un registre similaire:



*Ce n'est pas de changer, mais d'ajouter quelque chose qui est hors maquette [des diplômes de master]. C'est fait avec la mastérisation, ça fait partie du même processus et je pense que la façon dont on ressent le C2i2e est nécessairement incluse dans ce ressenti difficile ; avec la position au concours, c'est un couperet pour la nomination.*

Ou encore les enseignants directement concernés indiquent : « *Mais encore une fois, ce n'est pas un constat amer, c'est juste que le Ministère a une fois de plus mis la charrue avant les bœufs. Il eût fallu faire une vraie concertation, prendre le temps...* » Dès lors, les attentes institutionnelles tant nationales que locales peuvent ainsi s'avérer contradictoires ou difficiles à réaliser conjointement (Bessières, 2010).

Suivant de Coninck (2005), les nouveaux mots d'ordre managériaux et entrepreneuriaux, à l'exemple des TIC, fonctionnent comme des injonctions qui mettent les individus sous pression parce que le management ne délivre pas de modèles d'organisation du travail à suivre. Les personnels peuvent ainsi être soumis à une double injonction, c'est-à-dire des mots d'ordre contradictoires (p. ex. favoriser l'utilisation des TICE et être assuré de la liberté d'enseignement) aboutissant à une pression constante avec une multiplication des exigences. Dès lors, l'ensemble des personnels, les enseignants comme les autres salariés, subit une pression devenue un trait commun du fonctionnement des organisations, d'abord au sein du secteur concurrentiel puis dans les administrations. Ainsi, le développement des TICE dans les établissements d'enseignement nous semble constituer le pendant de la généralisation des TIC dans les processus de travail des administrations et du secteur concurrentiel, avec des motivations similaires d'efficacité (pédagogique et scolaire), de décloisonnement (travail collectif et interinstitutionnel), voire de productivité (décupler numériquement les cours et les supports). Les TIC sont bien un dénominateur commun des nouvelles formes de professionnalisation et des normes d'efficacité (Bessières, 2013).

## CONCLUSION

La certification C2i2e, en exigeant des enseignants une nouvelle professionnalité, a un effet sur l'appropriation d'usages pédagogiques instrumentés dans un grand projet complexe de changement professionnel de la condition enseignante. Pour comprendre ce processus des TICE en France, il est important de le contextualiser au carrefour d'enjeux organisationnels macrosociaux et microsociaux révélateurs des enjeux de diffusion de politiques publiques et d'adaptation aux nouvelles normes de la société.



Nous avons montré une dimension d'emprise, entendue comme une démarche réflexive sur les enjeux, les conséquences, les implications de pratiques et de dynamiques sur les individus, les groupes, les organisations. Ceci révèle une modernisation managériale et professionnelle qui pose en filigrane la question de la lenteur des évolutions vers des pratiques pédagogiques instrumentées, qui peut à maints égards être vue comme une forme de résistance.

Dans une perspective de sociologie des professions, le développement des usages professionnels des technologies est lié en partie aux identités professionnelles (culture, façon de voir et de faire) et implique intrinsèquement des changements dans l'organisation du travail, ce qui explique leur difficulté. Le problème réside dans le transfert aux individus des risques d'adaptation organisationnelle (Durand et Linhart, 2005). Tout se passe comme si on cherchait à changer le salarié avant de changer le travail : une métamorphose identitaire est requise par ces nouveaux modes d'organisation du travail.

Au final, le C2i2e constitue un dispositif spécifique reconfigurant autour de lui des dispositifs de formation et d'incitation aux usages des TICE préexistants, qui repose sur une diversité d'acteurs : enseignants en poste de divers statuts et responsables organisationnels et institutionnels.

Toutefois, le récent contrôle centralisé par le Ministère, par accréditation en fonction de cahiers des charges des universités à délivrer le C2i2e obligatoire pour une titularisation, sera-t-il suffisant pour pallier cette fragilité qui doit être précisée et assumée par les acteurs, d'abord les formateurs et aujourd'hui les universités, en instillant davantage d'ordre dans le désordre pourtant propice aux innovations des pédagogies instrumentées ? D'autant plus que le ministre de l'Éducation nationale (Vincent Peillon, 16 mai 2012–31 mars 2013) a présenté le développement des TICE comme un impératif d'efficacité afin que les élèves puissent bénéficier d'outils technologiques de communication modernes. En septembre 2013, il a remplacé les IUFM par les écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE)<sup>5</sup>, avec la mention express d'un volet numérique pour la pédagogie et la professionnalisation. Les ESPE auront à mettre en œuvre ces nouvelles modernisations.

Le processus de changement est poursuivi avec des objectifs toujours plus ambitieux. Le ministre Benoît Hamon (2 avril–25 août 2014) a annoncé le 13 juillet 2014 son souhait d'une initiation facultative au langage informatique dès l'école primaire... Les cours en ligne ouverts à tous (*massive open online*

---

5. Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, « ESPE : présentation des écoles supérieures du professorat et de l'éducation », <<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid66509/presentation-des-ecoles-superieures-du-professorat-et-de-l-education-espe.html>>, consulté le 15 février 2015.



courses ou MOOC) paraissent bien loin d'être généralisés en France et, pour l'heure, semblent poser de nombreuses questions. Faut-il suivre les universités américaines ? Y voir un effet de mode ? Sont-ce des formations au rabais ? Ou des enjeux de visibilité ? Comment mesurer la réussite ? Quelles pédagogies y correspondent ? En octobre 2013, le Ministère a ouvert une plateforme centralisée<sup>6</sup>, où peu d'établissements sont encore présents. En 2015, peu d'avancement est donc à constater. Les grands projets de changement dans le secteur éducatif représentent-ils des défis inabordables ?

## BIBLIOGRAPHIE

- ALCAUD, D. et A. LAKEL (2004). « Les nouveaux "visages" de l'administration sur Internet : l'accès à l'information publique », *Revue française d'administration publique*, n° 110, p. 297-313.
- ASSUDE, T., D. BESSIÈRES, D. COMBROUZE et C. LOISY (2010). « Condition des genèses d'usages des technologies numériques dans l'éducation », *Sticef*, vol. 17, p. 1-15.
- BALLE, F. (2013). *Médias et sociétés : édition, presse, cinéma, radio, télévision et Internet*, Paris, LGDJ.
- BARATS, C. (2009). « Avant-propos : mutations et réformes du supérieur, ou La question des finalités des politiques publiques », *Quarderni*, p. 5-9.
- BARON, G.-L. et E. BRUILLARD (1996). *L'informatique et ses usagers dans l'éducation*, Paris, Presses universitaires de France.
- BATESON, G. (1980). *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil.
- BEN YOUSSEF, A. et W. HADHRI (2009). « Les dynamiques d'usage des technologies de l'information et de la communication par les enseignants universitaires », *Réseaux*, n° 155, p. 24-54.
- BEN YOUSSEF, A. et A. RALLET (2009). « Présentation », *Réseaux*, n° 155, p. 9-20.
- BESSIÈRES, D. (2010). « Les genèses d'usage professionnel TICE des formateurs d'IUFM : l'impact des dispositifs technologiques sous contraintes ? », dans C. Loneux et B. Parent (dir.), *Communications des organisations. Recherches récentes*, tome 1, Paris, L'Harmattan, p. 49-59.
- BESSIÈRES, D. (2012). « Sociologie de l'appropriation des TICE : peut-on parler d'une culture informationnelle partagée ou de genèse d'usage ? », *Études de communication*, n° 38, 2<sup>e</sup> trimestre, p. 37-52.
- BESSIÈRES, D. (2013). « Explorer la communication des organisations publiques pour dévoiler les logiques englobant les pratiques », dans T. Heller, R. Huët et B. Vidaillet (dir.), *Communication et organisation : perspectives critiques*, Lille, Septentrion, février, p. 323-336.

---

6. <<https://www.france-universite-numerique-mooc.fr>>, consulté le 15 février 2015.



- BOUILLON, J.L. et S. BOURDIN (2005). « La réduction de la "fracture numérique" aux prises avec le pilotage d'un projet: les TICE entre rationalisation économique et rationalisation pédagogique », communication au colloque de l'Institut supérieur de la documentation (ISD), *L'information numérique et les enjeux de la société de l'information*, Université La Manouba, Tunis, 14-16 avril.
- BOULIER, D. et C. CHARLIER (1997). « À chacun son Internet. Enquête sur les usages ordinaires », *Réseaux*, n° 86, p. 159-181.
- BOURDIN, S. (2008). « Les TICE comme dispositif: contribution à une approche communicationnelle du changement organisationnel », communication au colloque du Laboratoire I3M-SFSIC, *Les dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations*, Nice, 4-5 décembre (actes, p. 290-295).
- DE CONINCK, F. (2005). « Les organisations fragiles », dans J.-P. Durand et D. Linhart (dir.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Paris, Octarès, p. 77-102
- DROT-DELANGE, B. et É. BRUILLARD (2012). « Éducation aux TIC, culture informatique, et du numérique: quelques repères historiques », *Études de communication*, n° 38, p. 69-80.
- DUBAR, C. et P. TRIPIER (2005). *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.
- FINGER, M. et B. RUCHAT (1997). « Le New Public Management: État, administration et politique », dans M. Finger et B. Ruchat, *Pour une nouvelle approche du management public (réflexions autour de Michel Crozier)*, Paris, Éditions Seli Arslam, p. 33-56.
- FOUCAULT, M. (1994). *Le jeu de Michel Foucault*, dans *Dits et écrits*, tome II, Paris, Gallimard, p. 298-329.
- FOUCAULT, M. (2004). *Sécurité, territoire, population*, Paris, Gallimard/Seuil.
- GUILLEMET, P. (2004). « L'industrialisation de la formation, la fin d'un paradigme ? », *Distance et savoirs*, vol. 2, p. 93-118.
- HEUTTE, J., G. LAMEUL et C. BERTRAND (2010). « Dispositifs de formation et d'accompagnement des enseignants du supérieur: point de situation et perspectives française concernant le développement de la pédagogie universitaire numérique », *Actes du 7<sup>e</sup> Colloque technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement*, Nancy, 6-8 décembre.
- JACQUINOT, G. et I. MONNOYER (1999). « Le dispositif. Entre usage et concept », *Hermès*, vol. 25, p. 9-14.
- JOUËT, J. (2011). « Des usages de la télématique aux Internet Studies », dans J. Denouël et F. Granjon (dir.), *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris, Presse des Mines, p. 45-90.
- LAGRANGE, J.B., J.F. LECAT et B. PARZYSZ (2006). « Les professeurs stagiaires d'IUFM et les technologies. Quelle instrumentation ? », *Recherche et formation*, n° 52, p. 131-147.
- MOSCOVICI, S. (2003). *Psychologie sociale*, Paris, Presses universitaires de France.
- MUCCHIELLI, A. (dir.) (2004). *La place du constructivisme pour l'étude des communications*, Montpellier, Publications de l'Université Paul-Valéry.



TRONC, J.-N. (1999). « L'administration et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », dans D. Bahu-Leyser et P. Faure (dir.), *Nouvelles technologies, nouvel État*, Paris, La documentation française.

WINKIN, Y. (2000). *La nouvelle communication*, Paris, Seuil.





# NOTICES BIOGRAPHIQUES

**Philippe Bernoux** est directeur de recherche honoraire au Centre national de la recherche scientifique. Il a fondé et dirigé pendant 12 ans le Groupe lyonnais de sociologie industrielle, devenu aujourd'hui le Centre Max Weber. Sa carrière de chercheur l'a amené à analyser le fonctionnement concret des entreprises, des administrations et des services. Il a enseigné durant de longues années à l'université et dans plusieurs écoles d'ingénieurs. Titulaire d'un doctorat d'État, il est l'auteur de nombreux ouvrages théoriques et de vulgarisation, dont *Un travail à soi* (1982), *Sociologie des organisations* (1985), *Sociologie des entreprises* (1995) et *Sociologie du changement* (2004). Philippe Bernoux s'intéresse actuellement à un renouveau de l'analyse du travail, s'inspirant à la fois de la *Grounded Theory* de Glaser et Strauss (donc d'une approche qualitative du travail) et du courant français du travail considéré comme activité. Il vient de publier en 2015 *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*.

**Dominique Bessières** est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Rennes 2 et est rattaché au laboratoire de recherche Plurilinguismes, représentations, expressions

francophones, information, communication, sociolinguistique (PREFIcs, EA 4246). Titulaire d'un doctorat, il était auparavant maître de conférences à l'Université de Reims Champagne-Ardenne et responsable-créateur du master Communication publique et corporate de l'Institut d'études politiques de Lille. Ses recherches portent sur les conditions des usages des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) en lien avec les enjeux de professionnalisation, de politiques publiques et managériales. Il s'intéresse également à la professionnalisation de la communication publique et à la normalisation des communications professionnelles dans les contextes publics.

**Nathalie Bleau** est coordonnatrice du programme Environnement bâti à Ouranos (Consortium sur la climatologie régionale et l'adaptation aux changements climatiques). Elle est aménagiste et chercheuse formée à l'Université de Montréal. Elle a d'abord travaillé dans des établissements d'enseignement et dans le secteur parapublic. Arrivée en 2007 au consortium Ouranos, elle fait partie du groupe Vulnérabilités, impacts et adaptation. Elle s'est spécialisée dans les questions relatives aux enjeux liés à l'environnement bâti dans un contexte de changements climatiques. La gouvernance, l'aménagement du territoire, les bâtiments et les infrastructures (eaux pluviales et eau potable, réseau technique urbain et transport) font partie de ses thèmes d'intérêt, de même que la gestion des risques naturels, plus particulièrement autour des enjeux d'inondations. Elle a été coordonnatrice du programme d'actions coordonnées et soutenues ICAR-Québec et a participé activement à différents projets en analyse de la vulnérabilité sociétale et territoriale et en stratégie d'adaptation aux changements climatiques.

**Myriam Boukachabia** est titulaire depuis 2014 d'un master en géosciences, parcours ressources minérales, de l'Université de Lorraine à Nancy (France). Ses domaines d'expertise concernent la géodynamique, les ressources minérales et les méthodes d'exploration. Au cours de son cursus, elle a réalisé différents stages de recherche à l'Université du Québec à Montréal. En 2014, elle a également été chargée de projet pour la Chaire en entrepreneuriat minier UQAT-UQAM, en collaboration avec l'Institut national des mines du Québec, pour une étude sur les interventions québécoises en formation dans le domaine minier sur le plan international.

**Alain Bourque** est directeur général d'Ouranos depuis juin 2013. Au sein du consortium Ouranos depuis sa création en 2001, il a coordonné jusqu'en 2012 les activités d'un vaste réseau de R-D appliqué en impacts et adaptation aux changements climatiques. De 1989 à 2001, il était météorologue



et climatologue à Environnement Canada et s'est notamment impliqué dans l'analyse climatique du déluge du Saguenay de 1996 et de la tempête de verglas de 1998. Il est titulaire d'un baccalauréat en météorologie de l'Université McGill (1989) et d'une maîtrise en science de l'atmosphère de l'Université du Québec à Montréal (1998). Alain Bourque a contribué à la rédaction de nombreux documents scientifiques et de vulgarisation sur les changements climatiques et est régulièrement invité à donner des conférences scientifiques et publiques afin d'expliquer la science des changements climatiques et leurs enjeux.

**David-André Camous** est docteur en droit public, consultant dans le domaine des contrats publics et responsable de la spécialité de cinquième année Management du secteur public et des partenariats public-privé de Sciences Po Lyon. Enseignant-chercheur à Sciences Po Lyon, ses travaux de recherche portent sur le droit public des affaires et la commande publique française, mettant en exergue la fragilité juridique de certains outils (notamment les marchés publics globaux et le contrat de partenariat). Il travaille actuellement sur une approche comparative de l'utilisation des partenariats public-privé (PPP) dans les pays méditerranéens, pour une harmonisation des bonnes pratiques.

**Valérie Colomb** est docteure en sciences de l'information et de la communication, architecte diplômée par le gouvernement (DPLG), coresponsable du master 2 Urbanisme et politiques urbaines de l'Institut d'urbanisme de Lyon et enfin membre du laboratoire ELICO (Équipe de recherche de Lyon en sciences de l'information et de la communication). Enseignante-chercheuse à l'Institut d'études politiques de Lyon, ses travaux de recherche portent sur l'inscription dans l'espace de fonctions sociales comme l'éducation (école et université), la culture (musée, festival), la justice (palais de justice). Son approche pluridisciplinaire et sémiotique tente de saisir les dynamiques entre construction morphologique, discursive et iconique des projets. Ces derniers travaux portent sur l'usage du chiffre dans les projets de rénovation énergétique de bâtiments ainsi que sur la mise en récit du projet urbain et de la reconnaissance des acteurs.

**Anne Debrabandère** est responsable de la communication à Ouranos, où elle travaille depuis 2003. Elle possède un diplôme de premier cycle universitaire en gestion des entreprises et administration (1998) et une maîtrise en sciences de l'environnement de l'Université du Québec à Montréal (2001). Étant spécialisée en changements climatiques, Anne Debrabandère a été et est impliquée dans plusieurs études scientifiques réalisées au sein du consortium Ouranos.



**Patrick Dubé** est actuellement directeur de recherche à la Société des arts technologiques de Montréal (SAT). Il est également directeur associé à la firme de conseil Umvelt. Patrick Dubé est titulaire d'une maîtrise en anthropologie de l'Université de Montréal et il travaille depuis plusieurs années au développement des Living Labs (LL) au Québec. Il a participé à l'élaboration de plusieurs LL, dont Communautaire et SAT Sainte-Justine. Il collabore par ailleurs à différentes recherches interdisciplinaires portant sur les villes sensibles.

**Valia Filloz** est directrice du Département tourisme à l'Université de Lyon 2 et enseignante. Titulaire d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication, elle a fait une carrière en bureau d'étude Loisirs-Culture-Tourisme et se spécialise dans la réalisation d'études, l'accompagnement de démarches qualité, l'assistance des commanditaires dans leurs projets, la communication pluri et multimédia appliquée au tourisme. Elle est rattachée au laboratoire de recherche Triangle (UMR 5206) du Centre national de la recherche scientifique, de l'École normale supérieure de Lyon et de Sciences Po Lyon, et s'intéresse à l'analyse de discours, spécialement en ce qui a trait à la médiation et aux technologies de l'information et de la communication (TIC) du tourisme. Ses champs de prédilection sont la médiation, la communication et les TIC; le marketing, l'économie et la sociologie au travers des pratiques et discours touristiques; l'économie solidaire, le tourisme social et associatif, les clientèles des formes émergentes de tourisme alternatif et les politiques culturelles menées par les territoires.

**Marina Frangioni**, économiste de formation, est présentement candidate au doctorat en administration à l'Université de Sherbrooke, option management. Ses sujets de recherche portent sur les nouvelles formes d'innovation et d'entrepreneuriat, les espaces collaboratifs, l'économie collaborative et les politiques publiques. Elle travaille actuellement à titre d'experte auprès de la Ville de Montréal. Elle a travaillé auparavant au sein de plusieurs agences du gouvernement du Québec et en entreprises privées. Marina Frangioni enseigne la gestion de l'innovation et l'entrepreneuriat.

**Martine Gadille** possède un doctorat (1992) et une maîtrise en sciences économiques (1986). Elle est chargée de recherche au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST) du Centre national de la recherche scientifique à Aix-en-Provence, spécialisé en gestion, innovation technologique et dynamique des savoirs dans les territoires. Martine Gadille est responsable scientifique en recherche-intervention, et ses domaines de recherche sont la gouvernance régionale de l'innovation en relation avec le changement technologique, organisationnel et social dans les tissus de PME, les transformations



et les limites des politiques d'innovation publiques et privées dans les territoires régionaux, l'analyse des trajectoires d'apprentissage individuelles et collectives, ainsi que les démarches, méthodes et outils de gestion des connaissances et de diagnostic organisationnel.

**Nathalie Généreux** est première vice-présidente Excellence opérationnelle à la Banque Laurentienne. Elle détient un MBA et est actuellement étudiante à la maîtrise en technologie de l'information à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Gestionnaire depuis plus de 20 ans dans diverses institutions financières, elle a pu contribuer à plusieurs grands projets d'envergure dans les secteurs opérationnels. Nathalie Généreux est membre du conseil d'administration et du comité des ressources humaines de l'Association canadienne des paiements. Elle s'intéresse particulièrement aux changements des systèmes patrimoniaux dans le secteur bancaire.

**Béatrice Jalenques-Vigouroux** est docteure en sciences de l'information et de la communication (CELSA), membre du Laboratoire d'analyse des systèmes de communication à l'Université Catholique de Louvain (LASCO). Elle y développe les axes narratologie et environnement, s'interrogeant sur les processus de construction du sens à l'œuvre au sein des organisations dans toute leur diversité, dans le domaine de l'environnement. Elle est enseignante-chercheuse au sein de l'Institut national des sciences appliquées de Toulouse (INSA) : elle y donne des cours de communication et d'expression ainsi qu'un cours d'éthique, incluant les questions de responsabilité environnementale, destiné aux élèves ingénieurs de l'INSA. Elle intervient également au sein du master en gestion des risques technologiques et environnementaux à l'Institut national polytechnique de Toulouse.

**François Jaujard** est, depuis 2006, chargé de recherche en sciences de gestion à l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne, laboratoire Coactis (EA 4161). Docteur en sciences de gestion et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, il a assuré des responsabilités de ressources humaines chez Alcan, Alstom et STMicroelectronics. Il a contribué à de nombreux changements organisationnels et participé à la mise en place de dispositifs de formation qualifiante au poste de travail et d'îlots de fabrication. Ses recherches-interventions ont concerné la conception d'une méthodologie de recrutement par simulation dans le cadre d'un projet public pilote en France, l'évolution de l'identité professionnelle d'une population d'opérateurs de fabrication de semi-conducteurs et le transfert de 350 personnes entre deux unités de fabrication. Chaque intervention développe par coconstruction une méthodologie de solutions innovantes et spécifiques.



**Michel Jébrak**, géologue, titulaire de doctorats de l'Université d'Orléans, est professeur au Département des sciences de la terre et de l'atmosphère de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) depuis 1987, où il a été également vice-recteur à la recherche et à la création. Il a occupé divers postes de recherche et de direction au sein de compagnies d'exploration minière opérant en Europe, en Afrique, en Australie et en Amérique du Nord. Il est également professeur associé en gestion à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et professeur invité à l'École des mines de Nancy (France). Lauréat de prix en Europe, en Afrique et au Canada, il a participé à la formation de plusieurs réseaux de recherche en exploration minière. Il est directeur au fonds d'investissement Sidex Sec. et est cotitulaire de la Chaire en entrepreneuriat minier UQAM-UQAT depuis 2011.

**Caroline Larrivée**, urbaniste, occupe actuellement le poste de chef d'équipe pour le pôle Vulnérabilités, impacts et adaptation à Ouranos. Entrée en 2006 dans ce consortium, en tant que spécialiste en impacts et adaptation, elle a ensuite été coordonnatrice des programmes de recherche sur les milieux nordiques et les milieux urbains. Formée à l'Université de Montréal, Caroline Larrivée a également travaillé comme aménagiste dans le secteur privé, pour des établissements d'enseignement et pour l'administration régionale Kativik. À ce titre, elle a collaboré à plusieurs projets de recherche sur les impacts des changements climatiques dans les communautés nordiques.

**Valérie Lehmann** est professeure à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM) depuis 2006. Elle est responsable scientifique de l'axe Enjeux humains et défis de management créé en 2012 à la Chaire de recherche en gestion de projet de l'ESG-UQAM. Elle détient un MBA et un doctorat en administration et a été gestionnaire de projets durant plus de 10 ans. Ses recherches, mandats et publications portent sur le management des parties prenantes et des projets de changement ainsi que sur la création des connaissances et les dispositifs de co-innovation tels que les Living Labs. Le management des grands projets et de la ville intelligente fait partie de ses objets d'étude actuels. Chercheuse associée à divers groupes de recherche, elle a coorganisé plusieurs colloques sur les grands projets depuis 2010. En 2013, elle a codirigé *Communication et grands projets: les nouveaux défis* (Presses de l'Université du Québec) et prépare actuellement un ouvrage sur les Living Labs.



**Jean-Pascal Mathieu** est actuellement directeur exécutif Consulting et innovation de Razorfish. Installé à Paris, il gère l'offre Consulting et innovation sur les marchés européens et asiatiques. De 2011 à 2013, il a travaillé à Montréal chez Nurun (qui a rejoint le réseau Razorfish en 2014), où il a instauré et développé un laboratoire d'innovations numériques. Titulaire d'un master marketing de SKEMA Sophia-Antipolis, il joue un rôle de pionnier à Razorfish, où il travaille à simplifier et à améliorer l'expérience utilisateur des interfaces et produits numériques. Observateur attentif des évolutions numériques, Jean-Pascal Mathieu tient le blogue *À nos vies numériques* et collabore régulièrement à plusieurs publications. Il se dit volontiers convaincu que l'intérêt des technologies numériques se mesure à leur effet – positif comme négatif – sur la vie de tout un chacun et sur la façon réelle dont les uns interagissent avec les autres et avec le monde.

**Bernard Motulsky** est titulaire de la Chaire de relations publiques et communication marketing et professeur à l'Université du Québec à Montréal. Il possède une expérience de plus de 30 ans dans le domaine de la communication et des relations publiques. Bernard Motulsky a commencé sa carrière comme rédacteur et journaliste avant de devenir professeur de communication à l'Université Laval et a occupé par la suite plusieurs postes au sein du Groupe Cossette, du gouvernement du Québec, de la Bourse de Montréal et de l'Université de Montréal, où il a été directeur général des communications jusqu'en 2006. Il est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat en philosophie. Il est président du Conseil consultatif de régie administrative de l'Autorité des marchés financiers du Québec depuis 2005 et président de la Société québécoise des professionnels en relations publiques depuis 2014. Il est également auteur de plusieurs ouvrages sur les communications.

**Laurent Renard** est professeur au Département management et technologie de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal, où il enseigne principalement le management des systèmes d'informations. Détenteur d'un doctorat en administration, il occupe actuellement le poste de directeur des programmes de gestion des technologies de l'information à l'ESG. Ses recherches et publications portent entre autres sur l'étude des capacités organisationnelles, la modélisation, l'analyse d'affaires et les méthodologies de recherche associées à l'approche des sciences du design.



**Frédéric Rousseau**, ingénieur, diplômé d'un master en systèmes de transports intelligents, est directeur général de Veolia Infra depuis septembre 2014. Auparavant et depuis 2009, il était directeur patrimoine et construction de Vinci Autoroutes. Pendant 15 ans, il a travaillé à la maîtrise d'ouvrages d'infrastructures, notamment à la réalisation de 200 kilomètres d'autoroutes interurbaines. Il a également participé à plusieurs projets de recherches en systèmes de transports intelligents, dirigé une cellule de gestion de crise et d'information routière et pratiqué la maîtrise d'œuvre. Frédéric Rousseau a par ailleurs instauré le Lab Vinci Autoroutes et créé le cours *Maîtrise d'ouvrage transdisciplinaire* à l'École des travaux publics de Paris (ESTP). Il enseigne également au sein de l'Institut des hautes études d'aménagement des territoires européens (IDHATE), où il est auditeur.









**C**HANGEMENT ET GRANDS PROJETS : qu'ils soient urbains, technologiques, environnementaux, sociaux, territoriaux, éducatifs, touristiques ou miniers, les grands projets produisent, portent, apportent, accompagnent ou subissent de nombreux changements. En réunissant des textes qui juxtaposent et entremêlent gestion de projet, sciences politiques, management, urbanisme, communication, tourisme, technologies de l'information, sciences de la Terre, gestion des connaissances et ingénierie, cet ouvrage propose un panorama de ces changements.

Chercheurs et praticiens, tous passionnés par les défis de changement que représente la nouvelle ère de l'économie des idées, qui viendrait déjà, si vite, remplacer celle de l'économie du savoir, ont fait le choix d'investiguer, d'analyser et d'explicitier en quoi les grands projets sont synonymes de changements, comment les grands changements environnementaux, technologiques et sociaux frappent les grands projets ou encore quelles pratiques de gestion de projet ont changé sur le terrain.

La première partie du livre aborde les changements d'environnements et leurs implications pour les grands projets; la deuxième partie traite des changements de pratiques et de métiers pour les grands projets; la troisième partie concerne les changements de perspectives théoriques ou intuitives; la quatrième partie illustre les complexités inattendues ou indomptables que représentent les grands projets de changement. L'ensemble des textes invite à imaginer l'être-ensemble et le vivre-ensemble de demain, que l'on soit ici ou là, leader politique ou étudiant, urbain ou rural, gestionnaire ou consultant.

**VALÉRIE LEHMANN**, MBA, Ph.D., est professeure à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM). Elle est responsable scientifique de l'axe Enjeux humains et défis de management à la Chaire de recherche en gestion de projet de l'ESG-UQAM. Elle a été gestionnaire de projets pendant plus de 10 ans. Elle a codirigé, avec Bernard Motulsky, l'ouvrage *Communication et grands projets : les nouveaux défis*, publié chez le même éditeur.

**BERNARD MOTULSKY**, Ph.D., est titulaire de la Chaire de relations publiques et communication marketing et professeur à l'UQAM. Il possède une expérience de plus de 30 ans dans le domaine de la communication et des relations publiques. Il est président du Conseil consultatif de régie administrative de l'Autorité des marchés financiers du Québec depuis 2005 et président de la Société québécoise des professionnels en relations publiques depuis 2014.

**VALÉRIE COLOMB**, docteur, architecte DPLG, est enseignante-chercheuse à l'Institut d'études politiques de Lyon. Elle est coresponsable du master 2 Urbanisme et politiques urbaines de l'Institut d'urbanisme de Lyon et membre du laboratoire ELICO (Équipe de recherche de Lyon en sciences de l'information et de la communication).

**ONT PARTICIPÉ À CET OUVRAGE** : Philippe Bernoux, Dominique Bessières, Nathalie Bleau, Myriam Boukachabia, Alain Bourque, David-André Camous, Valérie Colomb, Anne Debrabandère, Patrick Dubé, Valia Filloz, Marina Frangioni, Martine Gadille, Nathalie Généreux, Béatrice Jalenques-Vigouroux, François Jaujard, Michel Jébrak, Caroline Larrivée, Valérie Lehmann, Jean-Pascal Mathieu, Bernard Motulsky, Laurent Renard, Frédéric Rousseau.

ISBN 978-2-7605-4295-2



PUQ.CA

9 782760 542952