INCERTITUDE, CADRAGE ET REVISION : THEORIES DE LA COMMUNICATION ET PROJET URBAIN

Dominique Boullier

Le “ projet urbain ” possède un sens “ naturellement ” fonctionnel pour tout ingénieur et maître d’œuvre, ou “ naturellement ” politique pour tout élu ou maître d’ouvrage. Pourquoi cependant écraser une des dimensions alors que le projet ne vit que des formes de communication adoptées entre ces acteurs et ces principes différents ? Cette tension provoque à l’évidence une incertitude fondamentale, que l’on a toujours tenté de réduire, de nier, de repousser ou de déléguer. En nous appuyant sur les théories de la communication et de l’action, nous voulons montrer toute la fécondité de cette incertitude et décrire comment les acteurs s’en sortent, malgré ou plutôt grâce à cette incertitude. Nous dirons ainsi avec Nietzsche que “ ce n’est pas le doute qui rend fou, c’est la certitude ”.

Nous devons tout d’abord déconstruire un certain nombre de catégories ordinaires, qui sont autant de lieux communs ou de “ doxa ” qui nous entravent pour penser ces projets. Mais, conscients du trouble créé, nous nous proposons aussitôt de présenter des pistes de reconstruction qui ne font pas encore figure de mode d’emploi mais qui y tendent.

Déconstructions

Critique de la " common knowledge " comme préalable à la communication et au projet urbain

Il n'est pas de lieu commun plus répandu, y compris dans la gestion de projet, que celle que les théories de la communication ont formalisé sous le nom de " common knowledge ". Cette " connaissance partagée " doit être préalable à la communication pour qu'on puisse communiquer et donc travailler ensemble dans un projet urbain notamment. C'est en fait une forme savante d'une évidence elle-même très répandue, sur le thème : "si on ne parle pas la même langue, on ne se comprend pas, on ne peut pas travailler ensemble " qui peut aller jusqu'à " pour communiquer, il faut se ressembler ". C'est un fait d'expérience pour chacun, c'est devenu un élément naturel de repérage dans le monde : la coopération, ça marche avec les proches, avec ceux qui nous ressemblent mais elle est épuisante, voire impossible, avec les autres. Ce type de modèle est lui-même justifiable par la base même de toutes les théories de la communication qui, issues du monde technique des transmissions, ont été appliquées à la communication humaine. Cette transmission repose sur un codage et donc un décodage selon un code partagé, ce que même Jakobson n'a pas hésité à reprendre (encodage et décodage).

Pourtant, des impasses théoriques apparaissent aussitôt : comment rendre compte de l'acquisition de ces codes, comment sont-ils devenus partagés ? Car après tout, nous ne partageons pas a priori l'univers de beaucoup d'acteurs, si ce n'est celui de nos parents. Et la vie sociale, et ses supposés codes, n'est pas toute entière contenue dans le monde parental. Est-ce à dire qu'une simple " reproduction " suffit malgré tout, grâce à des systèmes éducatifs

particulièrement performants, voire à du contrôle social diffus ? Se posent pourtant deux questions :
- comment change-t-on de code, car nous ne restons ni dans le monde de nos parents ni dans celui de nos écoles, ni dans notre pays, ni dans notre profession, etc…et pourtant nous survivons !
- comment acquiert-on ces nouveaux codes partagés ? Car il faudrait encore pouvoir communiquer pour acquérir ces codes sans les posséder a priori, et cela sans formation ou intermédiaire spécialisé…

Plus encore, l'expérience de chacun dans la vie quotidienne comme dans la gestion d'un projet urbain nous a tous confrontés à de sévères malentendus. Le codage a priori avait plutôt des ratés et nous avons passé du temps à régler ces malentendus et pourtant les projets ont tenu.

Pour la plupart des théories de la communication, le malentendu est un ratage, un défaut de la communication. C'est ce que des auteurs comme Sperber et Wilson attribuent aux " défauts de garantie sur les intentions des interlocuteurs " qui ne peuvent être levés que par une connaissance commune préalable. On peut aussi trouver chez A. Schutz des arguments pour appuyer cette thèse, puisque toute la sociologie phénoménologique fait reposer son idée de " naturalité du monde " sur les évidences ordinaires que nous partageons. Schutz a pourtant des expressions qui se rapprochent plutôt de " représentations supposées partagées " (cf. aussi Flahaut), le terme important étant dans ce cas la supposition, ce qui change totalement la nature de l'argument.

Ce modèle de " common knowledge ", préalable et pré requis à tout échange ou à toute action coopérative, prend souvent comme modèle des formes de coordination particulièrement rares, telles celles des sapeurs-pompiers, que nous avons observés longuement (Boullier et Chevrier, 2000), et qui fonctionnent " par automatisme " pourrait-on dire en première approche, au point de " faire corps ". On

oublie alors de mentionner le travail " d'investissement de forme " (Thévenot) considérable fait à travers les équipements standardisés, les procédures normalisées, les formations incorporées, les manœuvres répétées. Nous en faisons au contraire le contre-exemple même de la " common knowledge " comme pré-requis, puisque même dans un cas de formatage aussi extrême des objets, des procédures et des humains, les sapeurs-pompiers doivent s'exercer en permanence pour retrouver et maintenir cette coordination qui, sinon, s'effrite très vite. Le modèle du " corps social ", de la fusion des acteurs dans un projet ramène du coup toute la communication ordinaire à des défauts, en privilégiant dans la communication ce qui relève de la fusion, de la convergence. Or, il n'y a de communication humaine que dans la tension constante entre divergence et convergence (Gagnepain) et la distinction qu'a bien analysée Bourdieu est un élément constitutif de notre être social. La clinique psychiatrique soutiendrait même aisément que ce modèle de la communication-fusion est en réalité une version socialisée de la paranoïa, où l'on est absorbé par l'autre par incapacité à produire de la frontière, à produire de la distance, ce qui nous rend captifs de toutes nos appartenances. Et de ce fait, tout effet de convergence n'est que provisoire et sera toujours à refaire sans jamais être atteint.

Dans un projet urbain, la diversité des acteurs fait sa richesse et la division du travail est la condition industrielle de la productivité. Dans un tel contexte, la zone de convergence ne saurait être définie a priori. Plus encore, les acteurs pertinents pour intervenir dans le projet, et les points de vue nécessaires à la solidité du projet ne sont pas toujours connus par avance, voire même jamais complètement. Il faut donc tout un travail de qualification des acteurs qui passe certes par la reconnaissance de cette zone de convergence potentielle mais aussi des divergences qui ne se réduiront jamais. C'est ainsi que l'on disqualifie rapidement le riverain, toujours râleur et incapable de sortir de son intérêt particulier

(Boullier, 2001). Et pourtant, on ne peut pas les ignorer complètement : les formes de prise en compte, même superficielles, sont des formes de reconnaissance de ces divergences de points de vue.

Il faut alors admettre que le porteur de projet n'a (ni lui ni un autre) aucune garantie sur les intentions des interlocuteurs, des acteurs associés à ce type de projet. Mais c'est aussi le cas pour les situations les plus familières. Car l'absence de garantie, comme l'a fort bien démontré Livet (1994), n'est pas un défaut mais la condition même de possibilité de la communication et plus largement de vie commune. La seule connaissance partagée, c'est alors cette absence de garantie : même le plus manipulateur, celui qui prétendrait tirer les ficelles de tous les acteurs avec qui il interagit, ne peut se fonder sur une garantie quant aux intentions des acteurs en question.

Et ce partage de l'incertitude sur les intentions modifie radicalement notre approche de la communication et du projet urbain en particulier. Car ce que nous produisons dans toute rencontre, c'est une hypothèse, nous " supposons " que notre interlocuteur partage certaines " évidences ". Nous dirons que ce travail de " cadrage " (Goffman) est indispensable, qu'il s'agit d'une " typification " comme le propose l'ethnométhodologie, mais que pour autant nous savons qu'il s'agit d'une hypothèse. Aussi longtemps qu'aucun démenti ne vient remettre en cause cet a priori, il reste très économe sur le plan cognitif de garder ces cadres même supposés. Et c'est pourquoi, ces a priori peuvent prendre forme naturelle, évidente et devenir difficiles à remettre en cause quand des démentis interviennent. Certains projets urbains changent ainsi de nature en cours de route. Un stade que l'on rénove sur place finit par demander tellement de travaux et d'agrandissements pour les exigences du club professionnel, qu'il finit par changer de nature et par remettre en cause des aménagements voisins prévus auparavant (sans parler du dépassement budgétaire). Le projet a ainsi été révisé

dans les faits mais le cadre d'intelligibilité de la nature du projet, la typification qui avait été faite, a pourtant survécu. Or, il est essentiel que les révisions soient considérées comme la condition même de survie d'un projet.

Critiques du plan et de l'action stratégique

Ces questions de communication sont parfois mises de côté pour considérer qu'il ne s'agit que d'enjeux d'information : le projet urbain ne dépend plus dès lors que des " ressources informationnelles " à disposition des acteurs pour engager la réalisation de ce qui devient un " plan ".

Ce modèle de l'information s'est imposé dans les domaines de l'informatique (et notamment de l'intelligence artificielle) et en économie, H. Simon étant celui qui avait posé les bases de ce passage d'un univers académique à l'autre.

Le mérite de Simon était pourtant d'avoir critiqué des modèles classiques de l'acteur rationnel, opérant dans un monde sans asymétrie d'information et en toute connaissance de cause pour faire ses choix économiques ou, par extension, tout autre type de décision. Il avait en effet construit ce concept de " rationalité limitée ", montrant que les acteurs agissaient toujours dans des situations " d'information imparfaite ". Ce pas vers le réalisme des modèles est à noter mais on remarquera en même temps que l'horizon de référence reste la rationalité totale et l'information parfaite, puisque les concepts forgés portent en eux l'idée de manque ou de défaut. De ce fait, tous les systèmes experts, loin de repenser les bases théoriques de leur propre conception, n'ont eu de cesse de corriger cette imperfection de l'information et de la rationalité. Si l'on adopte en revanche à la lettre la position de Simon, on risque de rester dans une posture sceptique, de suspicion généralisée qui tend à paralyser toute action (puisque, de toutes façons, elle sera défectueuse). Les théories du flou tentent encore une autre sortie en cherchant

non pas à réduire mais à modéliser cette imperfection elle-même (Zalila), ce qui revient quand même à récupérer de la maîtrise classique sur un environnement aux frontières incertaines.

Il faut pourtant prendre plus au sérieux encore la critique de la rationalité émise par Simon. Ce n'est pas qu'elle est limitée par rapport à un modèle logique de la rationalité, c'est qu'en réalité, la communication relève d'une autre rationalité que la connaissance fondée sur le traitement des informations et des représentations. La communication est spécifiquement sociale, mais tout aussi rationnelle, elle ne relève ni de la logique ni de la décision, qui sont elles-mêmes différentes rationalités qu'il faut distinguer selon un modèle pluraliste non hiérarchisé des compétences humaines(cf. Gagnepain). Elle n'est pas un défaut, ni un manque, puisqu'elle est constitutive de notre condition humaine, faite de ce jeu de distance/appartenance, de distinction/fusion, de divergence/convergence, qui nous fonde comme êtres sociaux.

De la même façon, il n'est guère possible de rendre compte d'un projet et de son déroulement réel en en parlant comme la mise en œuvre d'un plan. Chacun sait qu'aucun projet, aucun chantier ne se déroule selon le plan prévu, ce qui ne veut pas dire que le plan disparaît mais qu'il n'est pas un concept permettant de comprendre la pratique des acteurs et donc qu'il ne peut être une aide pour apprendre à gérer un chantier ou un projet. Le modèle idéal de l'action planifiée intègre en effet les ingrédients des deux précédents points : il permettrait de construire une connaissance commune préalable (tout le monde s'ordonne sur un seul et même plan d'action) et il viserait à traiter la totalité des interactions et des événements à partir du moment de départ du projet (et certains outils de gestion de projet laissent entendre que l'on peut ainsi accumuler tous les facteurs, tous les intervenants, voire même tous les aléas, dans une planification totale). Le plan d'action constitue certes, quelque soit l'échelle de la

situation et le degré de formalisation du plan, un dispositif de réflexivité qui va permettre à des acteurs de se projeter et ainsi d'anticiper sur leur coordination en construisant une représentation supposée commune de leur action future. C'est effectivement ce que l'on cherche à faire mais cela ne dit rien de la façon dont les acteurs vont mobiliser ce plan dans l'accomplissement de leur action située. L. Suchman a fait une critique radicale du plan comme théorie de l'action pour donner au plan un statut de ressource, de cadrage, qui nécessairement épure la situation pour la rendre lisible. Et cette ressource ne dit rien cependant de la façon dont le plan sera mobilisé dans la situation elle-même : il faudrait en effet un méta-plan (et ce n'est pas un hasard si une méthode connue porte ce nom, même si elle ne répond en rien à nos objections), méta-plan qui permettrait de guider l'acteur sur la façon d'appliquer le plan lui-même selon les circonstances. C'est ce que nous avons observé chez les sapeurs-pompiers qui disposent de la " méthode de raisonnement tactique " pour méthodiquement prendre de la distance avec leurs propres plans. On voit bien qu'il s'agit alors d'une réflexivité au carré, qui présente cette particularité d'être dépendante du contexte. Devant la difficulté à formaliser ce qui permet de traiter les situations, de négocier avec les circonstances, il est souvent plus aisé de se limiter à produire une casuistique, faite de récits édifiants, de cas (d'où la méthode du même nom) en se disant que c'est ce qui se rapproche le plus de l'expérience, irremplaçable. C'est pourquoi d'ailleurs toutes les questions de récit deviennent si importantes dans la capitalisation et la construction des connaissances communes : le plan a alors quasiment disparu comme modèle explicatif de l'action. Et pourtant, on voit aisément cohabiter les deux, sans que les théories en question soient remises en cause.

Il faut en fait aller au-delà pour réviser le modèle stratégique classique qui débouche sur la mise en œuvre de plans. En fait, comme le disent Crozier et Friedberg, nous

sommes plus proches alors de **l'intention stratégique**, qui n'a plus grand rapport avec le plan. Et cette intention, chez ces auteurs, se manifeste paradoxalement par le souci pour l'acteur d'élargir sa " zone d'incertitude ". Le concept est devenu un classique en sociologie des organisations mais on a tendance à le banaliser sans mesurer toute la portée subversive qu'il possède vis-à-vis des modèles de l'action planifiée. Ce sont toutes les ressources du pouvoir qui doivent être mobilisées par l'acteur pour devenir maître de son environnement, la première des conditions étant que l'environnement ne soit pas maître de lui, et c'est à cela que sert la zone d'incertitude (de même que la méthode de raisonnement tactique évoquée). Les ressources du pouvoir mobilisables, rappelons-le, sont aussi bien la compétence et la spécialisation (qui permettent de devenir un " point de passage obligé "), la maitrise des relations avec l'environnement (qu'on peut décliner dans les figures du " marginal sécant ", des " hybrides " (Latour), des "gatekeepers " (Rogers) par exemple), la communication, et enfin l'utilisation des règles organisationnelles. Ce sont toutes ces ressources qui seront aussi cruciales dans la gestion d'un projet. L'enjeu essentiel, pour la survie du projet, peut alors se définir ainsi dans des termes plus proches de Bruno Latour : non pas se détacher des contingences, à travers la posture de surplomb que permettrait le plan, mais gagner en incertitude sur les attachements qui constituent le projet. C'est parce qu'on se donne la possibilité de recomposer les formes précises des attachements (liens, contraintes, partenariats, ou toute autre dénomination) qu'on gagne en autonomie sans pour autant perdre les avantages d'une dépendance qu'on ne peut jamais faire disparaître (à moins de pratiquer le projet totalitaire).

Critiques de la métaphysique des êtres engagés

L'un des points forts du plan comme de la " common knowledge " consiste à supposer évidents, stables et non discutables le statut des êtres engagés dans les projets. Il y a déjà là un paradoxe dans la mesure où tout projet engage une dynamique de changement qui débouchera inévitablement sur des déplacements pour ces acteurs. Mais plus largement, l'incertitude sur le statut des êtres est une condition même d'existence d'un projet : c'est seulement lorsqu'il est achevé que l'on peut, avec plus d'assurance, identifier ces êtres et définir rétrospectivement les rôles et les contributions de chacun. On peut alors s'apercevoir que la véritable " finalité " du projet, ou tout au moins son produit essentiel, n'est pas du tout celle annoncée. Nous avons ainsi montré dans le cas d'une implantation d'un réseau d'imagerie médicale (Boullier et de Certaines) comment les positions de départ étaient définies par des perceptions réciproques qui n'avaient pas à être systématiquement validées : le médecin pense que l'ingénieur est un bon représentant de l'industrie, l'ingénieur pense a priori que le médecin est capable de représenter les médecins voire l'hôpital et de lui décrire ainsi les attentes des utilisateurs du système. Personne ne peut engager systématiquement ce partenariat dans une " épreuve " (Boltanski et Thévenot) préalable qui obligerait (sous quelle forme ?) à valider les prétentions à parler aux noms des autres. Ce serait mettre à bas dès le départ le projet en sapant le pari de la confiance a priori (elle-même fondée cependant sur des titres, sur des références !). Or, dans le projet en question, il est apparu en cours de développement que l'ingénieur était avant tout centré recherche et non industrie, et réciproquement que le médecin en question était avant tout neurochirurgien et non représentant des radiologues. C'est précisément parce qu'ils étaient l'un et l'autre plutôt en marge de leurs mondes respectifs qu'ils étaient aussi plus facilement attirés par des stratégies d'innovation risquées. Mais pour l'identifier a priori, il eût fallu être membre de l'autre groupe et connaître déjà les différences internes à

chacun des ces univers, alors que l'on fait appel à des coopérations avec des spécialistes précisément parce qu'on ignore ce domaine !

Dans les projets urbains, il est aisé d'identifier des acteurs tels que maître d'œuvre et maître d'ouvrage. Cette division statutaire et fonctionnelle du travail ne permet pourtant pas de savoir à qui l'on a affaire : ce sont en effet des catégories qui agrègent quantité d'acteurs fort hétérogènes en leur sein. Il sera aisé alors, à l'épreuve du temps du projet, de faire des critiques d'une partie vers l'autre au nom même de ce qui les rend indispensables. Les politiques qui sont supposés incarner une volonté commune apparaissent divisés et finissent parfois par paralyser l'action des maîtres d'œuvre. Le maître d'œuvre doit rassembler des corps de métiers, des spécialistes, qui vont parfois s'avérer peu formés et non performants, entraînant des défauts ou des délais qui sont très coûteux pour les maîtres d'ouvrage. Mais personne ne peut arriver à un contrôle absolu des propriétés des acteurs engagés, ni être garanti complètement contre ces aléas qui sont ceux de la rencontre entre partenaires issus de mondes différents (même si les assurances et les juristes cherchent à couvrir ces risques potentiels).

Parfois, de façon plus vague, une autre subdivision des acteurs est utilisée, celle entre décideurs, techniciens et usagers, catégorisation que l'on va retrouver au sein même d'une collectivité locale. Dans ce cadre, c'est en fait le technicien qui finit par imposer sa langue et ses schémas de pensée. En effet, pour avoir prise sur le monde, il faut faire appel à cette combinaison de savoir-faire formalisée dans des métiers et appuyée, étayée ou " distribuée " (Hutchins) sur des outils. Or, les usagers comme les décideurs ne sont guère formés pour cela, et de plus ne disposent pas d'un équipement très perfectionné : là où le technicien va annoncer des études et des chiffres qui objectivent le projet, les élus vont mobiliser des opinions ou proposer des réunions, qui ont une fâcheuse tendance à noyer l'objectivité supposée du

projet dans une situation de controverse. Pour se faire entendre, décideurs comme usagers doivent parler la langue des techniciens au point de devenir parfois des spécialistes plus pointus que leurs partenaires techniques. C'est alors d'ailleurs que l'on observe que ces acteurs qui étaient " petits " dans le registre " industriel " (Boltanski et Thévenot) ne le sont pas tant et viennent concurrencer le monopole des techniciens. Mais cela est vrai de tous les acteurs en question. Une fois réalisée cette tripartition entre techniciens, usagers et décideurs, on efface l'hétérogénéité en leur sein, on oublie qu'ils ont des compétences sociales beaucoup plus variées. Cette épuration des rôles permet de mettre en place des schémas de fonctionnement qui… fonctionnent à partir d'êtres irréels.

Pour reconnaître ces propriétés des êtres, il faut encore que les supports de l'échange le permettent. Le canal de communication adopté et le mode de représentation du projet contribuent de façon radicale à faire émerger de nouveaux êtres ou au contraire à les laisser dans le néant. Des formats de réunion avec des exposés d'un certain type, une certaine répartition de la parole, et des énoncés plus ou moins techniques peuvent être conçus pour faire émerger de nouveaux acteurs et de nouveaux problèmes ou à l'inverse pour renforcer la stabilité officielle du projet. Les support matériels de la représentation pourront être lus, analysés, appropriés par certains acteurs et non par d'autres selon le degré de mise en situation ou d'abstraction (cf. les SIG, les simulations de ville virtuelle, les plans, les maquettes, etc..). Selon les choix de vecteurs de communication, on manifeste ainsi le cadre de représentation commune durci ou non et on autorise dès lors à accueillir de nouveaux acteurs ou non.

C'est pourquoi le présupposé de l'IA et de ses ontologies est certes une duplication de ce que nous faisons tous au quotidien mais ne permet pas d'enrichir la métaphysique des êtres en question dans un projet. Il faudrait en effet pouvoir déclarer a priori les attributs des entités, leurs

règles d'héritage, et stabiliser ce monde épuré pour le rendre calculable. Il faut noter cependant que des règles d'apprentissage peuvent aussi être créées ce qui permet au système d'intégrer des cas nouveaux, d'enrichir l'ontologie notamment. Or, cette vision réductrice de l'apprentissage comme accumulation, ne permet pas de saisir la dynamique d'un projet. Car dans un projet, il n'y a apprentissage (nous dirons plutôt " acquisition " comme le propose Gagnepain) qu'à la condition de laisser l'ontologie de départ se transformer en redéfinissant êtres et propriétés : il s'agit bien de capitalisation et non d'accumulation, de réaménagement constant et non de stockage, de " récapitulation " qui est aussi histoire (Gagnepain). C'est pourquoi l'expression de Bruno Latour " des ontologies à géométrie variable " est encore la plus adaptée à la compréhension du processus du projet.

Un exemple fera mieux voir cette difficulté de repenser l'ontologie de départ et d'accepter que les principes soient remis en cause. La construction de " parkings de persuasion " pour une ligne de métro apparaît dans un premier temps indiscutable : elle matérialise le gain du transport en commun sur l'usage de la voiture, elle favorise les changements de comportements, elle permet d'éviter l'occupation du centre ville par les voitures. Lorsque le succès se profile à l'horizon et en comparant l'expérience des autres villes, il apparaît nécessaire de doubler leur capacité dès avant l'ouverture de la ligne. C'est alors qu'un problème émerge : les riverains du bout de ligne ne veulent pas voir les voitures envahir leur quartier. Et c'est à ce moment que ce qui avait été négligé devient flagrant, le bout de ligne a été placé au beau milieu d'un quartier dense et il faut donc que les voitures, qu'on ne veut plus envoyer dans le centre, traversent en grand nombre ce quartier pour accéder au parking. Le collectif d'habitants se mobilise mais ne parvient pas à se faire entendre, il est même réduit soit à un statut de riverains râleurs et égoïstes, soit à celui d'opposants politiques masqués. Le décideur refuse de modifier le projet

et n'admet pas que le doublement de la capacité change la nature du projet, en faisant émerger des êtres comme les habitants, les nuisances, les flux de voitures…Ces êtres là n'existaient quasiment pas dans la première version ou étaient au contraire alliés du projet, mais ils deviennent ainsi des ennemis. En refusant de faire plier le projet, le décideur reste dans son cadre ontologique de départ et n'admet pas que les êtres puissent changer en cours de projet.

Reconstructions

Nous ne pouvons pas laisser le terrain en l'état après cette déconstruction en règle de toutes nos catégories, ordinaires ou savantes, pour penser les projets. Nous proposons donc trois ouvertures symétriques des critiques précédentes.

Le conseil de révision

Pierre Livet a proposé la " révision " comme solution au problème de la communication sans garantie. Pour cela, il nous faut admettre ce qui fonde de façon réaliste notre activité de communication sans l'évaluer à l'aune d'un modèle idéal.

Il faut en premier lieu admettre que les représentations ne sont que " supposées " partagées. C'est donc admettre qu'on peut éventuellement travailler à les expliciter dès le démarrage du projet comme le propose la méthode Pat-miroir (Le Cardinal, Guyonnet, Pouzoullic). Tout le problème vient de la difficulté à les expliciter, voire de l'impossibilité de rendre explicites une grande partie de nos représentations et encore plus des dimensions du problème. Par exemple, il n'est pas a priori aisé de supposer que les problèmes de bruit posés par les bars d'un centre ville doivent être plutôt traités dans le cadre d'une stratégie commerciale de ces bars, qui

jusqu'ici n'en ont pas précisément (ce qui les oblige à se différencier ou à attirer des clientèles par la musique qu'ils diffusent à l'extérieur, toujours plus fort !). Le travail d'explicitation ne se fait pas a priori, il se fait en marchant, en accompagnant et en découvrant avec les acteurs quels sont les points de blocage. La révision porte ici sur la nature même du problème.

Mais pour que cette révision soit possible, il faut encore le projet n'ait pas atteint un stade " irréversible ". C'est pourquoi la gestion du temps est si importante dans toute gestion de projet et dans tout gouvernement. L'environnement peut se modifier sans qu'on puisse prendre en compte ces changements, comme un train lancé sur une voie : le projet aura alors du mal à survivre mais dans tous les cas, il ne peut plus être réorienté. Il est toujours aisé, pour les décideurs comme pour les techniciens, de prétendre qu'il est trop tard, que rien ne peut plus être fait, que le point de non-retour a été atteint. En réalité, ce point d'irréversibilité est souvent beaucoup plus éloigné qu'on ne le dit et des révisions sont encore possibles dès lors qu'on s'est effectivement préparé à cette éventualité. Cela suppose d'avoir en permanence cette " inquiétude ", directement liée à l'incertitude, qui rend prêt à remettre en cause non seulement des détails mais les fondements mêmes d'un projet. Ce sens du danger est souvent une qualité des politiques, qui le poussent parfois à un tel point qu'il peut les conduire à l'inconstance ou à la paralysie dans des environnements aussi changeants. Car il ne faut pas oublier non plus qu'il faut savoir clore dans le bon temps, qu'il est impossible de demeurer dans une posture d'inquiétude perpétuelle et de prise en compte totale de tous les acteurs. Dans le domaine de l'innovation technique, on sait que cela conduit souvent à des monstres parce qu'on a voulu satisfaire des préoccupations qui, au bout du compte, étaient contradictoires (cf. le cas de la navette Challenger). Ainsi, lorsqu'un nouveau tracé du TGV(Boullier, 2001) permet de fédérer tous les anciens

riverains qui refusaient les autres solutions, on peut croire en toute bonne foi que le travail de " prise en compte " (Latour) a été poussé jusqu'au bout et qu'on peut donc raisonnablement clore la controverse. Or, à ce moment précis, émerge encore de nouveaux riverains, pourtant peu nombreux, mais qui s'associent à d'autres opposants politiques pour prétendre rouvrir la " boîte noire " qui vient juste d'être refermée. Ils ne parviennent pas à la rouvrir car ils sont arrivés trop tard mais ils obtiennent quand même quelques adaptations de dernière minute.

Au modèle de la " common knowledge " préalable, il faut opposer celui des " points de vue " en admettant le caractère productif du malentendu. Le malentendu n'est pas un défaut de la communication, c'est au contraire sa condition dès lors qu'on se donne les moyens non pas d'écraser a priori les points de vue mais de les faire se confronter pour avancer dans la justification. Le malentendu apparaît alors comme productif par la divergence qu'il révèle (si on s'aperçoit du malentendu) : il oblige alors à la clarification, à l'explicitation. Mais il est aussi productif dans la convergence, c'est-à-dire lorsqu'il n'apparaît même pas comme tel. Il autorise en effet des rapprochements de points de vue qui restent pourtant différents. Un exemple de ce type est analysé par Pinch et Bijker. Ils montrent que l'invention du pneu par Dunlop a permis de stabiliser les formes techniques de la bicyclette. Il parvint en effet à satisfaire à la fois les exigences de vitesse des sportifs et celles de sécurité des cyclotouristes, des personnes âgées et des femmes (grâce à l'amortissement des vibrations). Ces groupes étaient en contradiction auparavant, ils adoptent le produit à partir de point de vue et de jugements divergents, sur la base d'un malentendu, qu'a bien réussi à encapsuler Dunlop ! Dans ce cas, c'est un compromis qui a été trouvé et qui a pu contribuer à rendre plus " réel " le projet. Il relève alors d'un " Pareto superior move ", d'une sortie par le haut de ces contradictions : ni l'un ni l'autre n'ont perdu, il a fallu

trouver une troisième solution qui faisait gagner les deux groupes. Cette solution, reconnaissons le, est cependant difficile à trouver. Elle pourrait laisser croire qu'au bout du compte, il existe toujours une solution pour éviter le conflit, pour prendre en compte toutes les remarques, toutes les exigences, et tous les points de vue : cette vision irénique peut conduire soit à la paralysie soit à des monstres, que l'on peut voir sur le plan architectural ou technologique, qui ne satisfont personne pour avoir cherché à plaire à tout le monde.

Mais il est impossible de savoir, avant d'avoir exploré les possibles et tenté de faire bouger les partenaires et plus largement " les actants ", si l'on pourra lever ou non ces contradictions. C'est pourquoi la mise en place de procédures de révision, la création de ce " conseil de révision ", est essentielle : il indique déjà que chacun sait que les accords et représentations de départ sont provisoires et peuvent donc être discutées. Cela peut rassurer et inciter à l'expression des doutes ou des réserves, sans pour autant offrir une prime a priori à l'anticonformisme ou à la dissidence. La procédure de révision doit en effet toujours comporter des échéances et des seuils qui conduiront à la clôture de la controverse, pour faire avancer le projet, pour le concrétiser. Ces procédures sont certes des critères de qualité mais elles n'en ont pas le souci de conformité a priori qui les rend souvent incapables de traiter les variations de contexte. Ces procédures de révision sont aussi ce que M. Callon désigne comme " chemin critique ", bien connu en ingénierie, et qu'il a repris récemment dans un cadre procédural plus large (Callon, Lascoumes et Barthe). Pour qu'elles puissent résister un minimum aux événements, et pour qu'elles soient accessibles à tous les acteurs, elles doivent s'inscrire dans des supports matériels, tant pour l'ouverture que pour la clôture, de façon à rendre manifeste à tout moment l'état de l'accord entre les parties.

La remarque précédente doit même être étendue à toute l'activité des participants à un projet : autant on peut se border sur le planning, sur les questions juridiques, par exemple, autant les dispositifs techniques de la coopération ne sont quasiment jamais pris au sérieux. C'est le cas notamment des états intermédiaires des documents d'un projet, qui n'ont souvent aucune existence durable ou reconnue, même si les contraintes de gestion du projet ont rendu obligatoire leur production. Or, ces supports de connaissance permettent de produire de nouvelles connaissances grâce aux contraintes qu'ils donnent et à l'obligation de reformater la pensée ou les comptes-rendus de uns et des autres. Ces objets, qu'ils soient pour l'action ou pour la connaissance, sont toujours traités comme des " esclaves " voire comme des intermédiaires par lesquels on est contraint de passer mais non comme des " médiations ", qui sont capables d'opérer eux aussi des transformations du projet.

Il est pourtant aisé d'admettre qu'un temps considérable du travail des partenaires d'un projet est passé à " communiquer " entre eux, avec des entités dites extérieures au projet mais qu'il faut prendre en compte. Ce travail de communication est rarement pensé comme un travail, précisément, mais comme une corvée, comme une tâche subalterne ou " cosmétique " qui n'a aucun effet sur le fond du projet lui-même. Or, ces objets et ces supports sont en fait la seule " réalité " du projet avant qu'il soit effectivement sorti de terre pour un bâtiment ou inscrit dans le cadre bâti pour un projet urbain. C'est parce qu'on est attentifs à produire des médiations de qualité que les autres participants peuvent être associés effectivement et durablement. Sinon, les malentendus se multiplient et la synchronisation des partenaires devient impossible. Ces supports permettent en

fait de recomposer l'état des participants, de faire exister et reconnaître le point de vue de chacun : un partenaire incapable de fournir des supports de présentation et de circulation de ses contributions finit par ne pas exister. Non pas seulement parce qu'il ne peut plus justifier son travail mais avant tout parce que ses arguments, son point de vue ne pourront plus être entendus ni pris en compte dans le compromis permanent. Il s'agit bien, comme le dit Dominique Vinck, d'objets intermédiaires ou comme le dit Star, d'objets frontières qui opèrent de vraies médiations, de vraies traductions entre des mondes hétérogènes.

Ces objets ont l'avantage de produire de " l'irréversibilité réversible ", c'est à dire de figer un état de représentation sous des formes matérielles qui vont circuler et qui seront parfois prises pour argent comptant. Que l'on pense aux cartes que des riverains parviennent à se procurer et qui les persuadent toujours que le projet est bel et bien ficelé sans qu'ils aient eu leur mot à dire. L'avantage, c'est que l'on peut pourtant les rendre réversibles, les remanier, les réviser et prendre en compte les interventions nouvelles. Ils permettent ainsi de gagner en réalité sans pour autant bloquer l'évolution s'ils sont suffisamment plastiques et dynamiques. On peut sur ce plan attendre beaucoup des technologies de présentation visuelle des projets (Boullier, 2000). Les différentes hypothèses d'un projet peuvent ainsi être visualisées,de plusieurs points de vue et notamment du point de vue du piéton et non plus seulement du dessus.

Mais il importe que les porteurs de projet considèrent ce travail sur les supports de l'échange comme le cœur de leur métier et non seulement comme un habillage d'un travail réel qui, lui, se ferait ailleurs. Le travail réel est bien une mise en scène, au sens d'une rhétorique qui doit permettre de convaincre les partenaires. La critique fort ancienne de la rhétorique comme artifice et comme tromperie, peut certes être encore reproduite, car il s'agira souvent de chercher à " séduire ", dès lors qu'il s'agit de convaincre les partenaires

actifs du projet comme ceux que l'on considèrent a priori comme extérieurs. Ainsi, une présentation 3D d'aménagement futur de place urbaine aux élus peut-elle les séduire et leur faire imaginer des types urbains de places européennes connues, alors que la mise en œuvre leur révélera à quel point la place de la voiture y est démesurée, ce qui était pourtant déjà bien présent dans la première mise en scène ! Mais ce risque de la " séduction " est celui de tout argument et de toute communication, qui reposent toujours sur une asymétrie.

Le problème posé par les supports d'échange et leur qualité se trouve aussi dans les choix de langue effectués pour parler du projet. Il est aisé pour des ingénieurs, techniciens et décideurs qui se fréquentent souvent, qui ont parfois les mêmes formations de base, de considérer que la langue de l'aménagement urbain est partagée par tous et qu'elle est la langue commune, la " koinè ". Or, elle n'est qu'un idiome face au public qui n'a pas participé à cette même formation. Le travail de traduction devient rapidement un problème clé pour ne pas voir des pans entiers des supposés alliés, ou tout au moins des acteurs concernés, décrocher carrément du projet. Pire, il est aisé de constater que malgré ce partage apparent de ce vocabulaire, les ingénieurs entre eux ne sont pas aussi d'accord qu'on peut le croire sur le sens des entités les plus " techniques ", les plus " objectives ", qu'ils manipulent, puisque, comme on l'a vu, les malentendus sont fréquents. Nous avons ainsi montré comment le calcul des unités de temps sur un chantier au sein de la même entreprise donnait lieu à des interprétations divergentes par le seul fait qu'ils avaient des points de vue différents (Boullier, 1994). La condition de possibilité de toute communication doit au contraire être l'absence de garantie sur le partage a priori de la supposée " langue commune ". C'est alors qu'on devient plus vigilant d'une part et qu'on admet d'autre part que la traduction à effectuer n'est pas un défaut du projet mais la condition de son

évolution, de sa mise en œuvre plus réaliste par intégration de points de vue divers.

L'assemblée constituante

Si l'on admet l'incertitude sur les statuts des êtres engagés dans le projet et qu'on abandonne l'espoir d'en produire une ontologie définitive et stable, il devient nécessaire de produire les procédures pour constituer ce collectif et cela sur plusieurs plans.

Des modes de régulation doivent en premier lieu être trouvés. Comment traiter des divergences dès lors qu'on admet qu'elles ne sont pas à réduire a priori ? Comment et jusqu'où vivre avec ces malentendus et ces incertitudes ? Jusqu'où doit-on accepter de remettre en cause les fondements même d'un projet et remonter en généralité ? Il est en effet toujours possible d'éviter l'explicitation et la clarification en créant ce que Boltanski et Thévenot appellent des " arrangements ". Il est plus simple en effet d'éviter le conflit en laissant chacun avec son opinion, pour éviter de devoir reprendre éventuellement le travail déjà fait. De ce point de vue, l'arrangement permet de sauver les apparences et de continuer à faire survivre un projet alors même que les intentions des acteurs divergent. A l'inverse, admettre, voire créer, des " épreuves " permet de faire avancer la prise en compte des points de vue autrement abandonnés. C'est la seule occasion de vérifier la qualité des êtres engagés, quel que soit leur nature, depuis les matériaux ou les contraintes du site jusqu'aux institutions. Mais il faut alors produire des procédures qui prendront du temps et ralentiront le projet. C'est aller clairement à contre sens des pressions marchandes sur le temps qui obligent à calculer au plus juste tous les délais, quitte à sacrifier la fiabilité ou le degré de faisabilité du projet.

Les modes d'action et de coordination sont eux aussi à examiner et non à considérer comme évidents. Les

modes d'engagement dans un projet sont extrêmement diversifiés malgré l'apparence de la participation égale. Livet et Thévenot ont éclairé ce point en parlant " d'action commune ", " d'action à plusieurs " ou " d'action ensemble " : les propriétés du collectif qui en résulte sont fort différentes. Ainsi, l'action commune rend compte de la participation à un mouvement collectif pour un but donné sans interaction calculée, sans règles explicites. C'est le cas de la foule, qui est certes rarement une notion mobilisée dans les projets, mais certaines controverses peuvent la faire exister ! L'action à plusieurs apparaît lors de coexistence des acteurs dans un même espace avec régulation et respect de règles mais sans but partagé : c'est le cas de la conduite automobile sur route. L'action ensemble comporte à la fois la dimension des règles et des buts partagés, elle suppose d'être attentif à la réaction des autres et de s'ajuster constamment C'est souvent sur ces bases de l'action ensemble " que l'on définit le projet. Mais chacun sait que, à certains moments, les modes d'engagement changent et " l'action ensemble " se dérègle ou évolue vers des actions d'un autre type de coordination. L'action à plusieurs finit parfois par devenir le mode d'action des partenaires d'un projet, lorsque chacun veille à respecter des règles sans pour autant se sentir tenu par le but commun : chaque corps de métier, par exemple, peut en venir à considérer ses propres objectifs comme prioritaires par rapport au chantier commun et, tout en respectant les règles et les engagements, à ne plus prendre en charge les tâches d'ajustement qui naissent inévitablement dans un projet par nature non totalement planifié. On peut d'ailleurs s'interroger sur le fonctionnement des projets gérés à la mode " concourante " qui peuvent éventuellement laisser chaque partenaire faire sa course dans son couloir, sans réelle interférence avec les autres projets, même si le principe de l'ingénierie concourante suppose précisément cette coordination, qui reste cependant souvent à formaliser selon des modèles différents.

Dès lors que l'on admet tous ces déplacements lors des projets, notamment de la part des êtres qui participent eux-mêmes au projet, les seules **ressources classiques de la gestion de projet** deviennent insuffisantes. Un peu plus de planification, ou un peu plus de contrôle ne changent guère. Certes, les outils " matériels " de la gestion de projet, diagrammes et flowcharts, sont indispensables et permettent de faire travailler des acteurs autour d'un référentiel matériel commun. Mais ce caractère " commun " ne peut être postulé a priori et doit faire l'objet de procédures spécifiques. Nous reprendrons sur ce point les propositions de Bruno Latour dans ses " Politiques de la nature », qui n'ont certes pas été particulièrement conçues pour les projets urbains ni pour la gestion de projet en général. Elles ont été construites pour prendre en compte l'incertitude dans toutes les activités des scientifiques et des ingénieurs et pour réinventer nos procédures démocratiques à partir de cette incertitude et aussi de cette omniprésence de la technique, des objets et des non-humains dans tous nos collectifs. B. Latour distingue ainsi quatre phases dans chaque constitution de problèmes et de collectifs associés :

- la perplexité, qui rejoint l'inquiétude déjà évoquée et qui suppose un travail spécifique de mise en doute des évidences supposées partagées.
- la consultation, qui nécessite des procédures de prise en compte pour définir l'étendue du collectif, sans croire ses participants définis une fois pour toutes a priori.
- la hiérarchisation, qui permet d'ordonner le monde, de faire des choix, de décider, d'arbitrer et de forger pour cela des échelles de comparaison possibles entre les valeurs de tous les arguments ainsi que des principes supérieurs communs au nom desquels hiérarchiser.
- l'institution, qui constitue la phase de formalisation de l'irréversible, là où le projet devient " réel ", au point même d'en devenir naturel dès lors qu'il survit au contexte qui l'a fait naître.

Ces principes doivent être transposés dans chaque situation et dans chaque univers : les briques constituant les procédures de ce type existent souvent (des concertations, des réunions de chantier, etc.) dans tous les projets mais on leur fait jouer souvent des rôles contradictoires, on ne prend guère au sérieux les supports matériels de ces échanges et l'on ne fait pas appel à des acteurs, à des rôles spécifiques pour chacun de ces moments. Pour caricaturer, l'architecte ou l'urbaniste pensent être capables de jouer tous les rôles pour conduire chacune des phases !

Conclusion : au-delà des projets modernes et néo-modernes

Les évolutions dans la conception des projets urbains que nous venons de proposer finissent par constituer pour certains sans nul doute une véritable révolution. Pour autant, il faut bien admettre que le travail d'invention des procédures, des supports matériels et des rôles reste encore à faire, ce que nous appellerons " les formats du projet ". Cette démarche est avant tout exigeante sur la qualité de la chaîne d'interaction ainsi construite. Car ce n'est plus par ses buts nobles, brillants ou d'intérêt public que se définit le " bon projet " mais par son attention minutieuse aux attachements (Latour) du collectif, les plus minimes comme les plus " méta ". C'est d'une certaine façon se placer en posture critique vis-à-vis des modèles modernes du progrès qui n'ont jamais raisonné qu'en fonction des buts et des missions de civilisation et de conquête du monde, sans craindre d'ignorer et de briser tous les attachements traditionnels. Mais c'est aussi critiquer l'idéologie même du projet, que Boltanski et Chiapello ont mise en évidence comme forme contemporaine du capitalisme, modèle qu'on pourrait caractériser comme néo-moderne, où les résultats et les fins d'un projet ne sont plus guère examinés mais seulement la capacité à se

connecter en permanence sur de nouveaux projets, à construire de nouveaux collectifs provisoires ou mal ficelés. Cette " cité connexionniste " vante la flexibilité et transpose à notre avis directement les principes du capitalisme financier contemporain qui tend d'ailleurs à écraser le capitalisme industriel. Ce modèle ne craint pas l'incertitude, contrairement au moderne, mais il fait en sorte de la mettre à profit pour briser tous les attachements, en évitant d'être durablement concerné par la prise en compte. Au moindre problème, il faut être capable de partir vers d'autres cieux, ce qui est typique de toute posture spéculative. Ce modèle ne peut qu'entraîner la ville à sa perte, ville qui se pense dans le long terme, dans la sédimentation. Si nous substituons au bulldozer et au cadre formel et systématique des modèles d'urbanisation des années modernes, le modèle des " coups " isolés, sans suite et sans attachements à la ville, des années néo-modernes, nous aurons cherché seulement à échapper provisoirement à notre histoire et à notre responsabilité.

Références

BOLTANSKI , Luc et Eve CHIAPELLO.- *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris/ Gallimard (NRF), 1999.

BOLTANSKI, Luc, Laurent THEVENOT.- *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard (NRF), 485 p., 1991.

BOULLIER Dominique et Stéphane CHEVRIER**.-** *Les sapeurs-pompiers : des soldats du feu aux techniciens du risque*, Paris : PUF, 2000.

BOULLIER, Dominique - "La gestion de chantier comme traduction entre univers virtuels", *Informatisation et relations d'échanges sur le chantier*, Plan Construction Architecture, Recherches, n° 57, Paris, 1993.

BOULLIER, Dominique et J. D. de CERTAINES.- "L'art du compromis socio-technique dans l'innovation hospitalière : le

cas des systèmes de communication et d'archivage d'images médicales (P.A.C.S.)" *Sciences sociales et Santé*, volume X n° 3, 1992, pp.75-103
BOULLIER, Dominique.- *Derrière chez moi… l'intérêt général***,** Paris : Textuel, 2001 (in " Le génie associatif ")
BOULLIER, Dominique.- *L'urbanité numérique. Essai sur la troisième ville en 2100*, Paris : L'Harmattan, 1999.
CALLON, Michel, Pierre LASCOUMES et Yannick BARTHE**.-** *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris : Le Seuil, 2001.
CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard.- *L'Acteur et le Système*, Paris, Editions du Seuil, 1977, 448 p.
FLAHAUT, François.- "Sur le rôle des représentations supposées partagées dans la communication", *Connexions*, n° 38, 1982.
GAGNEPAIN, Jean.- *Leçons d'introduction à la théorie de la médiation*, Anthropologiques n° 5, Coll. BCILL, Louvain-la-Neuve : Peeters, 1994.
GOFFMAN, Erving.- *Frame Analysis, An essay on the Organization of Experience*, Harmondsworth : Penguin Books, 1974.
HUTCHINS, Edwin.- *Cognition in the wild*, Cambridge: The MIT Press, 1995.
LATOUR, Bruno.- *L'espoir de Pandore. Pour une version réaliste de l'activité scientifique,* Paris : la Découverte, 2001.
LATOUR, Bruno.- *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique,* Paris : La découverte, 1992.
LATOUR, Bruno.- *Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie,* Paris : La Découverte, 1999.
LE CARDINAL, Gilles, JF. GUYONNET et B. POUZOULLIC.- *La Dynamique de la Confiance : Construire la coopération dans les projets complexes,* Paris : Dunod., 1997

LIVET, Pierre et Laurent THEVENOT.- "Les catégories de l'action collective", *colloque "L'économie des conventions",* CREA, Mars 1991.
LIVET, Pierre.- *La communauté virtuelle*, Combas: Editions de l'éclat, 1994.
PINCH, Trevor J. and Wiebe E. BIJKER.- "The Social Construction of Facts and Artefacts : or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology might Benefit Each Other", *Social Studies of Science*, Vol. 14, 1984.
ROGERS, Everett M. .- *Diffusion of Innovations,* New-York : Free Press, 1983 (1ère édition : 1963).
SCHUTZ, Alfred.- *The Phenomenology of the Social World*, Evanston : Northwestern University Press, 1962.
SIMON Herbert A., EGIDI Massimo, MARRIS Robin (Editors).- Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution
SPERBER, D. et WILSON D., *La pertinence*, Paris, Ed. de Minuit, 1989.
SUCHMAN, Lucy A.- *Plans and Situated Actions : the Problem of Human-Machine Communication,* Cambridge : Cambridge University Press, 1987.
THEVENOT, Laurent.- "Les investissements de forme" in THEVENOT L. (ed) *Conventions économiques,* Paris : CEE-PUF, 1986, pp. 21-71.
VINCK, Dominique.- *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception*, Grenoble, PUG, 1998.
ZALILA, Zyed et M. FATENE, " Opérateurs flous en théorie des expertons : sémantique d'une décision de groupe en évaluation subjective ". *Actes 7ème conférence internationale IPMU, Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-based Systems*, Paris, 6-10 juillet 1998, Volume II, 1691-1699.