

Éléments pour une théorie enseignable du projet

Serge Thibault

20ème édition des rencontres internationales en urbanisme du 18 au 22 juin 2018 - Lille

Communément, le projet dans le cadre des activités à projet, semble plutôt désigner la conception et son résultat de ce qui devrait être ultérieurement réalisé. Cette phase de conception n'est que l'une d'un ensemble de phases qui vont de l'intention à produire quelque chose, à la réalisation de la chose, l'œuvre, et à son utilisation. C'est cet ensemble que nous considérons et non pas la seule phase de conception. Faut-il encore appelé projet, cet ensemble, ou le nommer autrement ? La puissance du terme de projet m'incite à vouloir le garder mais un autre terme pourrait être choisi pour désigner cet ensemble, action projetée, régime d'action projetée, etc.

Mon propos part du principe que le projet en tant que régime particulier de l'action, est le marqueur qui définit la spécificité d'un champ professionnel, l'urbanisme et plus largement l'aménagement, comme nombre de professions qui renvoie à la conception de quelque chose d'artificiel. C'est également le marqueur qui identifie sa discipline scientifique qui existe depuis plusieurs décennies, associée à la géographie, tout d'abord, puis devenue une discipline autonome depuis le début des années 1990.

Je considère que ce régime particulier de l'action est d'autant plus d'actualité que sa définition systémique, et non pas rationnelle au sens de la décision leibnizienne, est la condition du développement d'un urbanisme incitatif (ou de médiation ou négocié), un mode de problématisation, de conception et de réalisation qui devient plus la règle que l'exception. Ce régime de l'action projetée systémique doit être porté et développé par l'enseignement et la recherche.

Mon propos part du constat, à étayer plus complètement, que l'enseignement de ce régime d'action ne fait pas l'objet d'un enseignement théorique. Je considère que cet enseignement qui peut être aujourd'hui mis en place, viserait deux objectifs. Il doit donner aux futurs professionnels le cadre conceptuel leur permettant de mieux comprendre et organiser les situations ayant l'action projetée comme mode privilégié de production. Ce cadre conceptuel fondé sur une modélisation systémique du projet correspond plus sûrement que l'approche rationnelle classique aux enjeux contemporains en matière d'urbanisme. Mais cet enseignement nécessite l'approfondissement de quelques éléments théoriques qui restent encore en parti hypothétiques.

1. Le projet, l'identifiant d'une discipline réseau

Je considère que le projet, entendu comme étant un régime particulier de l'action¹, est le marqueur de ce qu'est l'urbanisme en tant qu'activité professionnelle particulière et en tant que discipline réseau au sein du monde académique. J'entends par discipline réseau, non pas une discipline scientifique qui a une forte autonomie par rapport à son environnement disciplinaire, comme la géographie, la physique, la sociologie, les mathématiques, etc., bien que chacune de ces disciplines

¹ « Opération d'un agent (animé ou inanimé, matériel ou immatériel) envisagée dans son déroulement; résultat de cette opération » - Trésor de la Langue Française informatisé (TLFi – juin 2018)

entretienne quelques relations avec nombre des autres, mais une discipline qui a une forte dimension interdisciplinaire liée à l'objet qui identifie cette discipline. Alors qu'une partie de la physique a pour objet l'organisation de la matière, que la sociologie vise à rendre intelligible ce que sont les sociétés, la géographie, ce que sont nos espaces plus ou moins habités, et ce par observation de celles et ceux-ci, l'objet de l'urbanisme en tant que domaine associant science, praxis et techné, est le ménagement et la transformation de l'espace, par un régime privilégié d'action, le projet ; En tant que science, l'urbanisme fait partie des sciences de la conception.

J'entends par projet un régime d'action particulier qui se caractérise par un processus de conception et un résultat, un régime qui n'est pas propre à l'urbanisme et l'aménagement mais qui possiblement concerne la production de tout artefact, que cela soit une machine, une partie de l'espace, une activité elle-même, une organisation, un logiciel, etc.

2. L'enseignement du projet

Il me semble, mais cela demande confirmation par une observation plus complète, que la plupart des formations à l'urbanisme, du moins françaises, font certes du projet un élément important du cursus de formation, par la tenue d'ateliers, l'analyse de projets, les stages en milieu professionnel, mais qu'il ne fait pas l'objet d'un enseignement de sa théorie. Cela voudrait peut être dire que cette théorie du projet n'existe pas. Au-delà de la pratique, l'enseignement du projet se résume à celui de contributions connexes, comme le droit, la sociologie des organisations, etc.

Je considère que cet enseignement théorique peut être aujourd'hui développé. Et lorsque je parle d'enseignement du projet, j'en appelle à un enseignement qui traite des éléments généraux qui caractérisent le projet en tant que régime particulier. Il ne traite pas des rapports particuliers entre tel projet et telle production urbaine, mais traite de ce régime particulier de production, dont la composition et la structure sont communes aux ingénieries et aux diverses sciences de la conception ; il s'agit donc d'un enseignement général et non pas particulier, qui pourrait être développé également en architecture, en génie urbain, en génie civil, en informatique, etc.

J'en appelle au développement de cet enseignement, considérant que la condition de la pratique urbanistique qui fait une large part à la médiation, tout en ne se résumant pas à cette activité, est un régime particulier, l'action par projet définie dans un cadre systémique.

3. Cadre de référence pour définir l'action projetée

Construire une théorie enseignable du projet revient à développer un champ relativement nouveau en s'appuyant sur les paradigmes et concepts scientifiques qui aujourd'hui semblent être le plus en accord avec les représentations et les connaissances empiriques que nous avons de la pratique du projet en aménagement et en urbanisme. En fonction de ces représentations et connaissances, nous considérons que le paradigme systémique et le modèle de la décision systémique sont les deux fondements qui permettent de rendre compte de la multiplicité des formes que prend aujourd'hui le projet, qui s'apparente plus à un processus complexe qu'à un simple procédé. Tous nos développements concernant la construction d'une théorie enseignable du projet partent de ce point.

Rappelons que le paradigme systémique est le dernier à ce jour des huit grands paradigmes qui jalonnent la science occidentale, du paradigme classificatoire ou préscientifique, au paradigme systémique formulé vers le milieu du vingtième siècle. Ce dernier indique qu'en toute généralité, un objet, quel qu'il soit, un objet naturel, artificiel, matériel, immatériel, est une organisation active qui évolue, interagissant avec son environnement et éventuellement conçue pour quelques finalités.

Environnement ↔ (Evolution ↔ Organisation ↔ Active) ↔ Finalité

4. L'action projetée : un processus multimillénaire

Jean-Pierre Boutinet (Boutinet, 1990) défend que le projet, en tant que mode spécifique de production de l'espace, remonte à la Renaissance et plus particulièrement au Quattrocento, fondant cette thèse sur l'invention de la perspective, qui permet de dessiner avec précision l'objet que l'architecte, l'urbaniste, l'ingénieur souhaite réaliser ou faire réaliser, une invention qui probablement a permis de distinguer plus clairement encore le concepteur du réalisateur. Mais des travaux, comme ceux d'Yves Deforges (Deforges, 1981) portant sur l'histoire du dessin technique, de son évolution et de son rôle sur la production d'artefacts, montrent qu'en réalité, le projet en tant que mode de production est plurimillénaire.

Il ne faut donc pas imputer au seul Quattrocento l'émergence de cette notion de projet ; en urbanisme comme en architecture, des dessins, des plans, des maquettes présentant comment tout ou partie de tel édifice ou de telle ville devait être établi, existent bien avant cette époque. Ce sont notamment les dessins retrouvés à l'occasion de fouilles portant sur le patrimoine égyptien, le célèbre plan d'Hippodamos de Milet, ceux de Vitruve, etc. (Delfantes, 1997). Yves Deforges rappelle que bien des ouvrages anciens et très anciens, comme en Chine notamment, ne pouvaient se passer « des étapes, telles que : concevoir, définir, construire, contrôler » et « qu'il était d'usage en Chine (ancienne) de faire des expériences préalables avant d'entreprendre de grands travaux ». Plus proches de nous, les dessins de Villard de Honnecourt (Villard de Honnecourt, bnf) datant de l'époque de construction des cathédrales, au moyen âge occidental, nous rappelle que la réalisation de ces ouvrages était fondée sur des savoir-faire artisanaux associés à des dessins préalablement réalisés et montrant le projet de l'architecte. De plus la notion moderne de concours architectural était à l'œuvre. « Il va de soi que le conseil de fabrique ne pouvait se lancer sans garanties dans une entreprise aussi longue et aussi aléatoire que la construction d'une cathédrale. On convoquait d'abord plusieurs architectes pour une sorte de concours ».



Les Grandes Chroniques de France, Dagobert visitant le chantier de la construction de Saint-Denis, France, Poitiers, XV^e siècle. Artiste : Robinet Testard. Paris, Bibliothèque nationale de France, Département des manuscrits, Français 2609, Grandes Chroniques de France, folio 60 v°. RCB 10089

L'importance de la conception avant la réalisation est ainsi attestée, mobilisant les connaissances, les moyens techniques de représentation, notamment géométriques, alors disponibles à ces époques. Aujourd'hui, le projet correspond à un complexe qui peut mobiliser une multitude d'intervenants, une multitude d'actions, l'usage de connaissances et d'outils techniques de plus en plus sophistiqués. Ce complexe peut prendre des formes organisationnelles plus ou moins originales et nouvelles et qui peuvent correspondre à de nouvelles modalités sociétales d'intervention sur l'espace.

5. Trois régimes d'action

Le projet correspond à l'un des trois grands types d'action, l'action projetée, l'action mémorisée, l'action immédiate.

L'action projetée fait appel à quatre activités,

- Définition des attendus de ce qui doit être réalisé (sollicitation, commande, programme, ...) (P)
- Conception de ce qui devra être réalisé (activité dénommée communément de projet) (C)
- Réalisation de l'œuvre (R)
- Utilisation de l'œuvre(U)

{P – C – R} – U

Ce type d'action n'est pas propre à diverses ingénieries : elle se retrouve également dans bien d'autres domaines, comme les arts, avec le principe de la commande.



Anneau des sciences, in Projets urbains du Grands Lyon
<https://www.grandlyon.com/projets/anneau-des-sciences.html>

La Fiancée juive, Rembrandt, 1667

L'action mémorisée fait appel à trois activités,

- Définition des attendus de ce qui doit être réalisé (solicitation, commande, programme, ...)
- Réalisation de l'œuvre par reproduction d'une conception mémorisée
- Utilisation de l'œuvre

{P – (C) - R } - U



http://chronoshooting.org/marc_fourmentin-mission-architecture/

Marilyn, Andy Warhol, 1960

L'action immédiate ne fait appel qu'à deux activités,

- Réalisation directe de l'œuvre
- Utilisation de l'œuvre.

$\{(P) - R\} - U$



Jackson Pollock au travail - Hans Namuth (1951)



Barricade mai 68

Cette action immédiate, spontanée, qui ne s'appuie donc point en apparence sur une conception préalable de ce qui est réalisé, correspond alors à un antiprojet, défini comme le mode d'action opposé à celui du projet.

Ces trois régimes d'action constituent plus un repère au sein duquel, un régime d'action particulier peut être localisé ou indexé. Nombre de projets font appel en partie à des conceptions antérieures qui servent alors de références à la conception d'un projet singulier.

Peut-on également observer des projets qui sont en parti élaboré par l'intégration de réalisations au départ non projetées (Scot servant à légitimer des aménagements qui ne rentraient pas dans un schéma antérieur, etc.) ?

6. L'action projetée et la décision systémique

Définir le projet en tant que régime particulier d'action nécessite d'établir la référence paradigmatique à laquelle nous faisons appel.

Trois grands modèles peuvent être évoqués : celui de la décision rationnelle ou leibnizienne, celui de la décision systémique, celui de la décision sartrienne.

Avec la décision rationnelle, le projet fait suite à un diagnostic et une mise en problème du monde duquel on en infère une correction pour en améliorer l'état, correction par la suite mise en œuvre. L'action rationnelle est alors l'enchaînement non itératif de trois composants :

P → C → R

Le modèle systémique de la décision fait bien évidemment appel au paradigme systémique, pour lequel tout objet est plongé dans un environnement actif et défini par quelques finalités qui peuvent

évoluer. J'appelle environnement tout ce qui est autour de l'objet et contribue à son organisation et fonctionnement : ce peut être un environnement matériel, immatériel, social, économique, etc. De plus, le paradigme systémique considère la rétroaction itérative comme étant le mode fondamental qui associe tout composant aux autres.

Si l'on garde les termes précédents de la décision leibnizienne, nous obtenons le schéma suivant :



Je pourrai évoquer la décision dite sartrienne qui débute par la réalisation et échafaude par la suite sa justification. Ce type d'action renvoie à ce que j'appelle l'antiprojet, pour lequel la réalisation est première, suivie de sa justification c'est-à-dire la construction de l'énoncé du problème qui aurait engendré implicitement l'acte de réalisation :



De façon générale, nous pouvons admettre aujourd'hui que la référence paradigmatique de l'action projetée est le modèle systémique de la décision, les deux autres n'étant alors que des cas particuliers, l'antiprojet pour l'un (la décision sartrienne), la décision rationnelle pour l'autre.

7. Définition systémique du projet

Un réseau d'actions

Elle provient de la conjonction entre le paradigme de la décision systémique et la définition de l'action projetée.



Le projet est un processus et un résultat. Le processus relie quatre activités en boucle en règle générale, de la définition du problème auquel une réponse est à construire avec les attendus du projet, à l'utilisation de ce qui est réalisé. Ces quatre activités et leur organisation sont en interaction avec l'environnement du projet et ses finalités.

Nous constatons de façon permanente le rôle de l'environnement sur le développement et l'organisation du processus conjuguant actions (A) et acteurs (M) (A*M). Nombreux sont les projets qui ont été plus ou moins radicalement modifiés par quelques données environnementales, crise, changement politique, nouvelle réglementation, évolution budgétaire, changement de partenaires au sein du système d'action, etc. ; En tant qu'objet systémique, le projet inclut possiblement sa crise.

Un réseau d'acteurs

La définition systémique du projet inclut celle de ses acteurs ; le réseau d'action mobilise possiblement quatre grandes catégories d'acteurs, distinctes ou non, la maîtrise d'ouvrage (l'ouvrage étant le processus de production), la maîtrise d'œuvre (celle qui conçoit et réalise l'œuvre), la maîtrise d'usage, les riverains du projet. Nous désignons par riverains du projet, les personnes ou les organisations qui tout en n'étant pas les usagers identifiés du projet, se sentent concernées par celui-

ci et se mobilise à cet effet. Dans certaines situations, les usagers parties prenantes du processus projet ne sont pas tant les vrais usagers de l'œuvre que ses riverains².

Le projet au sens systémique peut être défini comme étant une convolution entre actions et acteurs :

$$(E \leftrightarrow \{P \leftrightarrow C \leftrightarrow R \leftrightarrow U\} \leftrightarrow F) * (MO, Mo, Mu, R)$$

8. Les hypothèses à valider pour un enseignement du projet

Hypothèse 1

Tous les types de projet s'organisent par un réseau d'actions comportant les quatre activités principales que sont P,C,R,U. Ces types sont au nombre de quatre, projet Innovation recherche, projet stratégique, projet pré opérationnel, projet opérationnel.

Tableau présentant les phases de ces types

Hypothèse 2

Le processus de production de l'action projeté est en règle générale de type circulaire ; l'ensemble [P, C, R, U] présente une structure de pré-ordre ; par exemple P précède C qui influe sur P avec P différent de C.

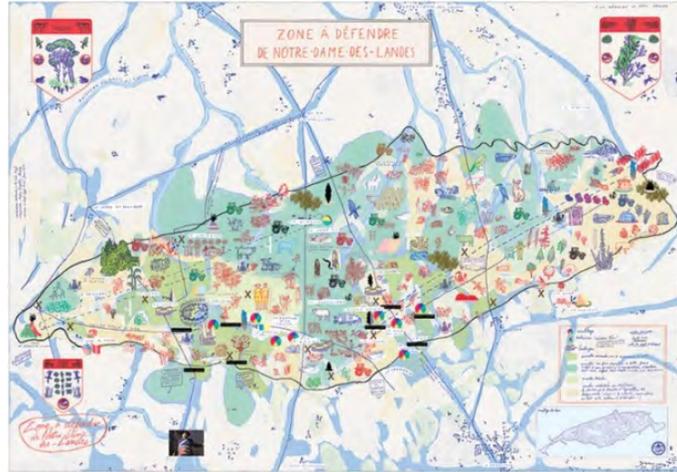
Le processus de production qui présente une structure d'ordre stricte est l'exception (modèle de la décision rationnelle)

Hypothèse 3

Les relations entre acteurs et activités présentent des formes multiples d'organisation et d'auto-organisation. Une matrice diagonalisée des relations est l'exception.

	MO	Mo1	Mo2	Mu		Ri
P						
C						
R						
U						

² Les riverains des Halles à Paris (étant alors ceux qui résident ordures de ce lieu), ont été reconnu au titre de la maîtrise d'usage, alors que ses usagers résident pour leur quasi-totalité, plus ou moins loin de ce lieu et non pas en sa lisière.



In Barbe Frédéric, « La « zone à défendre » de Notre-Dame-des-Landes ou l'habiter comme politique », *Norois*, 2016/1 (n° 238-239), p. 109-130. URL : <https://www.cairn.info/revue-norois-2016-1-page-109.htm>

Hypothèse 4.

L'organisation du processus de production (E, (A)*(M), F) est en parti dépendant de l'objet à réaliser.

Nous distinguerons deux types d'objets.

Objets machine

Ce peut être un moteur, un ordinateur, une machine à habiter, un lieu à utiliser, un logiciel.

La réalisation de ce type d'objet s'appuie sur une conception de tous ses composants et de leur organisation.



Renault EZ-GO Concept

Objets non machinique

Ce peut être un lotissement, une ZAC, une unité d'habitation.

Une partie de l'objet seulement est du type précédent pour une maîtrise d'ouvrage. La réalisation de l'autre partie est assumée par une maîtrise qui est d'usage pour cette maîtrise d'ouvrage. Cette réalisation peut être permanente ou éphémère.



http://autrementlaville.fr/wp-content/uploads/2016/08/Friche_Miko_8-1.jpg

Bibliographie

BOUTINET J.P., (1990), Anthropologie du projet. Paris, PUF, 300 p.

DEFORGE Y., (1981). Le Graphisme technique : son histoire et son enseignement, Seyssel : Champ Vallon, 255 p.

DELFANTES C., (1997), Grande histoire de la ville, de la Mésopotamie aux États Unis, Paris, Armand Colin, 461p.

DEMAILLY A. La Psychologie Sociale. H.-A. Simon & R. Pagès. L'interdisciplinaire Système (s), Lyon. 1993.

LUSSAULT M., THIBAUT S. (2003), Aménagement (et géographie), « Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés » sous la direction de Jacques Lévy et Michel Lussault, Paris, Édition Belin

SFEZ L., (1984), La décision, Paris, PUF que sais-je, 127p.

THIBAUT S., (2018), Composition et structure du projet, «Le projet fait les acteurs. Urbanisme, complexité, incertitude », Presses Universitaires François-Rabelais, 2018, 40p.

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01802472>

VILLARD DE HENNECOURT, <http://classes.bnf.fr/villard/index.htm>