

4 QUESTIONS À PATRICE DUNOYER DE SEGONZAC *

“Se comprendre pour réussir”



Le Prix ACAD, n'est-ce pas un palmarès de plus ?

Ce prix a été créé pour progresser vers l'objectif central de notre association : faire connaître et comprendre la nature et l'utilité du métier de consultant en aménagement et développement des territoires. Dans ce domaine, la majorité des récompenses "médiatiques" va à des objets finis, architecturaux ou urbains : elles valorisent une image finale, celle

que produit le créateur (architecte ou urbaniste designer). Tout le travail qui a permis que cette image soit élaborée est occulté. Or ce travail (faisabilité économique, AMO, concertation, programme, etc.) est souvent déterminant. Nous voulons montrer que la réalisation d'un projet de qualité est toujours le résultat d'une collaboration étroite entre un maître d'ouvrage et un consultant, mettant en évidence un processus qui se construit avant-même l'écriture de la mission, puis se poursuit et s'adapte tout au long de cette mission, et se prolonge parfois au-delà : un projet complexe est une coproduction entre le maître de l'ouvrage et le consultant.

Que nous disent les projets proposés par les quinze équipes candidates ?

Ils sont très divers : diversité de commanditaires (des villes, mais aussi des syndicats mixtes, un établissement public foncier, une Union d'économie sociale, un établissement public régional), diversité de thématiques (déplacements en milieu urbain, faisabilité urbaine et économique d'une opération d'aménagement, médiation et recherche de convergences pour le devenir d'un grand site naturel, formation à l'échelle de vastes territoires, élaboration d'un jeu urbain support d'actions de formation, développement durable, AMO de grandes opérations de rénovation urbaine, stratégie d'évolution de ville balnéaire, implication de la population dans des choix d'aménagement...), diversité de territoires (d'un îlot urbain très délimité à un grand territoire naturel, en passant par le périmètre d'une commune ou des missions "hors sol") et de dispositifs mis en ligne par les consultants (équipes pluridisciplinaires étoffées ou au contraire équipes resserrées, selon la nature et l'ampleur de la mission). Cette diversité des missions est à l'image de la diversité du métier de consultant. C'est le gage de la capacité de ces professionnels à se couler dans la multiplicité des commandes, des problèmes et des contextes.

Cependant, certaines constantes dessinent les contours de nouvelles relations. On voit se développer dans les quinze projets cette alchimie, indispensable et délicate, qu'est la rencontre de deux cultures. Celle du maître d'ouvrage, qui procède souvent par intuition : il connaît ses objectifs, sa population, son territoire... et celle du consultant, rationnelle, qui apporte ses méthodes et ses outils. Démarche politique d'un côté, technique de l'autre. Un temps parfois long est nécessaire pour que chacun intègre une partie de la logique de l'autre.

Vous affectionnez la notion d'itération. Pourquoi ?

Ces projets ont tous un point commun : on avance ensemble jusqu'à la production finale. Il n'y a jamais de mission passée "en bloc" du type : "je vous passe commande et vous me rendez un produit fini". Et cette construction "en marchant" s'observe à tous les stades.

Certaines missions s'engagent d'ailleurs avec une implication limitée du maître d'ouvrage et c'est par la suite que, constatant le bien-fondé de la démarche, celui-ci s'implique. Il peut aussi prendre petit à petit la méthode à son compte, en internalisant des compétences. D'autres démarches se construisent sur la durée et supposent un accord permanent et renouvelé entre les parties (ce sont les opérations de rénovation urbaine dans lesquelles la coopération se poursuit pendant des années) ⁽¹⁾. Ainsi se produit une acculturation réciproque qui se construit sur la confiance.

Certaines commandes sont passées dans des termes assez généraux, dans le cadre de démarches très ouvertes, et c'est en avançant que se fera la définition du projet. Dans d'autres cas, au contraire, la démarche est très cadrée dans ses objectifs, son territoire, son contenu, mais il va falloir en permanence s'adapter à des situations imprévues ou à des difficultés nouvelles. Parfois, la commande est tellement spécifique que le maître d'ouvrage va la définir avec beaucoup de précision : le consultant doit alors apporter une réponse entièrement

surmesure, et il devra la mettre au point en étroite collaboration avec le maître d'ouvrage.

Par itération, il faut entendre la réinterrogation, en permanence, des objectifs de départ, pour vérifier que l'on répond bien aux questions posées, quitte à revenir sur certains points qui paraissent acquis.

Quelles sont les postures adoptées par les maîtres d'ouvrage dans un tel contexte collaboratif ?

Dans tous ces exemples, on est très loin du slogan utilisé en d'autres périodes : "un maire, un archi-

tecte". On essaie au contraire de fédérer autour de la démarche tous ceux qui, à un titre ou à un autre, peuvent apporter de la connaissance, d'autres angles de vue. Alors, on élargit ici la maîtrise d'ouvrage en intégrant des élus et différents services municipaux ; là, on implique la collectivité locale et un bailleur. On constitue des groupes de travail thématiques lorsqu'il s'agit de résoudre un problème nouveau.

Mais on va aussi, très souvent, au-devant des utilisateurs finaux. Ainsi se dessine une nouvelle figure de la maîtrise d'ouvrage : non plus un homme solitaire, mais une équipe élargie, dont on attend aussi qu'elle intègre dans sa pratique le nouvel objet que la mission va produire, et qui vérifie la pertinence de ses propositions auprès des usagers : habitants, entreprises...

La démarche du consultant se trouve, de ce fait, nettement complexifiée, mais aussi enrichie et légitimée. Il n'est plus seulement le détenteur d'une technique ou d'un savoir, mais le conseiller qui dénoue des situations complexes en intégrant les connaissances et les pratiques de nombreux contributeurs.

* délégué général de l'ACAD

(1) Cf. le travail réalisé par l'ACAD en 2006 sur la relation MOA/Consultant dans le renouvellement urbain (Bénédicte de Lataulade, Christian Lacape, Jean Cescau, Robert Spizzichino). Voir "Petrus" sur www.acad.asso.fr

“On voit se développer dans les quinze projets cette alchimie, indispensable et délicate, qu'est la rencontre de deux cultures”