

## Synthèse du projet CDE, ERPI, Université de Lorraine.

Concevoir des projets urbains en intégrant l'expertise d'usage :  
Observation et évaluation des apports d'un espace de travail collaboratif pour améliorer la  
concertation publique.

Auteurs du rapport : Dr. Laurent Dupont<sup>(a)</sup>, Pr. Laure Morel<sup>(a)</sup>, Pr. Claudine Guidat<sup>(a)</sup>, Dr. Martine Revel<sup>(b)</sup>

<sup>(a)</sup> Université de Lorraine, ERPI, 8 rue Bastien Lepage - BP 90647 - 54010 Nancy Cedex {l.dupont ; laure.morel}@univ-lorraine.fr, claudine.guidat@nit.inpl-nancy.fr

<sup>(b)</sup> CERAPS, Université de Lille 2, 1, Place Déliot - BP 629 - 59024 LILLE Cedex

*Les auteurs tiennent à remercier particulièrement l'équipe d'InoCité (Université de Lorraine) qui a porté le projet de La Fabrique Nancy Grand Cœur et pour leur précieuse contribution : Valérie Bretagne (Dr. ès sociologie), Julien Hubert (intervenant sociologue), Audrey Grandhomme (Architecte).*

Mots clés : innovation sociale, pilotage du changement, processus collaboratif distribué, concertation, projet urbain durable

Cette étude de trois ans, située à la confluence entre les Sciences pour l'Ingénieur (Génie Industriel) et les Sciences Humaines et Sociales (Sociologie, Sciences Politiques), a été initiée du fait d'une problématique similaire de conduite du changement dans les champs industriel et urbain. En effet, dans le monde de l'entreprise comme dans la vie de la cité, se pose de plus en plus la question de l'intégration, le plus tôt possible dans les projets, des acteurs qui en assureront la mise en œuvre et/ou de ceux à qui ils sont destinés (clients, usagers, citoyens, etc.) Cet enjeu relève d'une part, du caractère complexe inhérent au champ urbain. En effet, le caractère multidimensionnel et inter-relié des projets en font le lieu d'émergence de phénomènes difficilement prévisibles et de rencontres d'enjeux contradictoires qui peuvent impacter, positivement et plus souvent négativement, sur l'atteinte du résultat. D'autre part, nous visons à présent un objectif de durabilité au sens d'implication pérenne de l'ensemble des acteurs, y compris ceux classiquement considérés comme « non-experts ». Cette participation va conditionner la capacité à se projeter positivement dans le changement proposé, se l'approprier et s'investir dans sa mise en œuvre. La durabilité couvre également la prise en compte des aspects sociaux, environnementaux et économiques à différentes échelles temporelles en termes d'enjeux. De façon plus spécifique, le point nodal et problématique de notre recherche est de parvenir à dire **en quoi peut-on transférer des outils d'ingénierie afin de faciliter la mise en relation de l'ensemble des acteurs concernés par le projet urbain (décideurs, techniciens et usagers) et leur permettre d'évaluer l'impact de différents scénarios décisionnels ? Quels pourraient être les limites d'un tel transfert ?**

Pour investiguer ces questionnements, des chercheurs du programme se sont impliqués comme **acteurs à part entière dans une démarche visant à développer de nouvelles formes participatives** dans un contexte donné. Nous nous inscrivons ainsi dans la création de nouveaux espaces de collaboration ou de délibération et nous en analysons l'impact sur « l'écosystème urbain » (entendu comme la prise en compte des acteurs et des organisations dans leur milieu). Par ailleurs, nous nous sommes appuyés sur le cadre conceptuel du pilotage de projets de changement et sur la capacité à

expérimenter et mettre en œuvre des dispositifs d'action ainsi qu'à proposer des outils et méthodes d'aide à la décision à partir de différents scénarios.

Notre démarche se base sur le transfert de certaines méthodologies éprouvées du génie industriel appliquées à la prise de décisions et à l'émergence d'innovations dans la co-conception de projets urbains. Dans un premier temps, nous avons **considéré la capacité d'un « écosystème urbain » à évoluer en « écosystème collaboratif distribué »**, c'est à dire un écosystème dans lequel les acteurs trouveraient (au moins ponctuellement) les conditions nécessaires pour dépasser les barrières conceptuelle, spatiale, temporelle, technique inhérentes à tout projet en **milieu complexe** et qui limitent leur capacité d'action face aux **enjeux de la durabilité**. Sur le plan pratique, nous avons créé et évalué l'impact d'un espace neutre et indépendant nommé EMA (acronyme d'Environnement et Méthodologie d'Accélération) dont les fonctionnalités visent notamment la co-invention et la collaboration en phase amont des projets urbains. L'évaluation des impacts fut quant à elle réalisée par une autre équipe de recherche à travers un travail d'observation, d'enquête, d'analyse et de comparaisons nationales.

Notre protocole de recherche se base sur un **ancrage terrain fort**. Pour des raisons pratiques nous nous sommes appuyés sur le territoire grand-nancéien. Nous avons mené un travail d'enquête pour nous assurer de la compréhension du contexte local et nous avons développé une importante recherche terrain tout au long de la période de l'étude. Ainsi notre réflexion est alimentée par six panels citoyens hors Espace EMA, deux panels citoyens dans un Espace EMA prototypé (250 m<sup>2</sup> au sein de l'Université) et la démarche de concertation de l'écoquartier Nancy Grand Cœur via un Espace EMA « nomadisé » (La Fabrique Nancy Grand Cœur).

Cette étude s'est alors confrontée à quatre grands enjeux :

- 1) La **disponibilité des ressources** permettant d'aller vers une **acculturation croisée** pour permettre le développement de relations équilibrées entre décideurs et destinataires des projets urbains, dans une optique de « réconciliation des citoyens avec la politique », de « démocratisation de la démocratie », de « mise en sens » de la participation.
- 2) La **capacité à mettre en œuvre**, en local, une **approche inclusive** des projets s'appuyant sur une **dynamique collaborative** au niveau des projets urbains.
- 3) La **nécessité d'harmoniser des temporalités** de nature différente :
  - celle du projet (dans notre cas le principal étant l'écoquartier Nancy Grand Cœur),
  - celle de la décision (politique et technique),
  - celle du dispositif (ici l'Espace EMA prototypé et in situ – La Fabrique) et
  - celle de l'apprentissage (nécessaire à tout processus de participation).
- 4) La **faculté** de faire évoluer tant les **dispositifs** que les **représentations** pour assurer l'appropriation auprès des décideurs de la **concertation** comme « phénomène » **contribuant** pleinement au **processus décisionnel** dans le choix des attributs à retenir pour concevoir et réaliser un « projet urbain durable. »

Concrètement, l'Université, forte de ses premières expérimentations en amont de cette étude et de sa capacité à avoir su inscrire l'Espace EMA prototypé dans les réseaux existants au niveau local au cours de la première moitié de cette recherche, a été sollicitée par le Grand Nancy pour organiser et évaluer la démarche participative qui accompagne le projet d'écoquartier « Nancy Grand Cœur » (NGC). Une équipe opérationnelle (InoCité) a mis en place les Ateliers de La Fabrique NGC au cours

desquels ont été testés puis évalués différents outils, méthodes, processus issus des approches de l'innovation dans le cadre de la participation des citoyens à la discussion et à la conception du projet. Située relativement en amont, la concertation, impulsée par les porteurs politiques, a concerné 130 participants (Habitants organisés et non organisés, Techniciens des collectivités, Elus, Professionnels) en 19 ateliers. L'équipe de recherche (ERPI) a accompagné la mise en place, l'observation et l'analyse du dispositif. L'ensemble de la concertation s'est déroulé en 2011. L'observation des effets s'est poursuivie au premier semestre 2012.

Au regard des quatre enjeux cités précédemment, **l'équipe universitaire a conceptualisé, conçu et mis en œuvre l'ingénierie de la concertation de l'écoquartier Nancy Grand Cœur** dans un contexte « classique » de changement durant lequel s'exprime des peurs, des doutes, des réticences de la part de certains acteurs du système (essentiellement techniciens et élus). C'est aussi dans ce contexte que l'animation des Ateliers de La Fabrique fut assurée par l'équipe universitaire. Cette intense implication des universitaires leur a permis d'apprécier finement le dispositif expérimenté et de faire évoluer progressivement les ateliers dans une logique itérative. L'observation et l'analyse ont été réalisées par une équipe extérieure (sur la base notamment de 25 entretiens et de l'étude des productions de l'équipe opérationnelle). Une **comparaison avec l'écoquartier de Bonne** (Grenoble) a également contribué à comparer les pratiques avec une approche plus classique et à fournir des éléments sur l'évolution des pratiques en matière de conception d'un écoquartier en France.

Nous pouvons décrire de façon schématique l'approche adoptée pour mettre en œuvre l'expérience des Ateliers de la Fabrique réalisée en 2011. Elle se base sur :

- Son cadre : un programme de recherche qui induit **une obligation de moyen**
- L'action engagée : en mode « prestation de recherche » qui induit **une obligation de résultat**. En l'occurrence, il y avait une forte exigence des commanditaires et des universitaires à obtenir des résultats.
- La démarche expérimentale suivie : du concept EMA avec certaines fonctions prototypées dans InoCité à **l'expérimentation en environnement réel** (élaboration d'un écoquartier) des Ateliers de la Fabrique.

Nous avons dès lors cumulé pour un seul objet de recherche des entrées et logiques éclectiques et a priori paradoxales par moment. Néanmoins, l'engagement universitaire a permis d'obtenir des **résultats opérationnels directs**, tels que :

- La conception et l'animation du dispositif,
- L'analyse croisée entre les données qualitatives recueillies lors des échanges en atelier et d'autres sources,
- La centralisation, l'analyse et la mise en forme des éléments de diagnostic,
- La restitution intermédiaire en juin 2011 à destination des 130 participants et la distribution de 7 livrets de résultats intermédiaires,
- En septembre 2011 : remise de deux diagnostics, l'un sur le cadre de vie (89 p.) l'autre sur la mobilité (49 p.)<sup>1</sup> et de quatre notes de synthèses (démarche, cadre de vie, éco-mobilité, mieux vivre ensemble) livrés au Grand Nancy et aux concepteurs,
- En décembre 2011, deux restitutions publiques au conseil de gouvernance et aux participants.

---

<sup>1</sup> Ces diagnostics ont actuellement un caractère confidentiel.

Ces résultats originaux sont également **accompagnés de productions scientifiques** plus classiques : communications dans des congrès internationaux, articles scientifiques, contribution pour de nouveaux projets de recherche (dont une ANR et un appel à projet ADEME).

L'originalité de la fonction de l'Espace EMA réside pour l'instant dans sa conception, sa modularité et les croisements de population qu'il occasionne entre universitaires (chercheurs, opérateurs, étudiants), techniciens des collectivités, élus, citoyens non organisés, associations, entreprises. Dans le cas de Nancy Grand Cœur, l'étude montre par ailleurs le **rôle « tiers »** que peut jouer une **université** dans les processus de **co-conception de la ville entre techniciens, usagers, élus**. En effet, au delà du processus vertical de concertation initialement envisagé pour NGC par le pouvoir politique, est apparu un **processus horizontal** généré par l'intervention d'InoCité au moins au niveau des groupes techniques de travail et des Ateliers de la Fabrique. Ce processus horizontal se traduit par la découverte de pratiques, de connaissances ou savoir-faire entre les acteurs. Les entretiens révèlent une compréhension plus fine du projet en termes d'usage et a priori une **accélération dans le croisement des concepts à balayer pour appréhender globalement un projet**. Si ces constats soulignent des postures et des pratiques différentes par rapport à l'écoquartier de Bonne, il reste néanmoins actuellement difficile d'évaluer dans quelle mesure la dynamique de nos travaux impacte globalement l'écosystème (local). Par exemple, cet espace n'est pas investi par des groupes d'acteurs autonomes. Néanmoins, si La Fabrique NGC semble être un objet institutionnel, elle génère un **espace-temps supplémentaire et différent pour le dialogue entre techniciens**.

Finalement, nous avons relevé les défis de l'acculturation croisée, de l'approche inclusive, tout en jonglant avec les différentes temporalités des projets et des acteurs. Elle ont fortement impacté l'ensemble du processus et nous avons sous-estimé le temps nécessaires aux acteurs pour s'inscrire dans la dynamique collaborative et pour comprendre le fonctionnement et le rôle de La Fabrique. L'enjeu du développement et de l'appropriation par les décideurs de dispositifs d'aide à la prise de décision pour des « projets urbains durables » s'appuyant notamment sur la concertation nécessite quant à lui d'être plus investigué. C'est une des limites de notre projet. Nous avons peu d'éléments pour appréhender cet aspect. En revanche, notre pratique du pilotage de projet de changement nous invite à considérer la question des temporalités comme un des facteurs majeurs à prendre en compte dans l'appropriation. **Les temps d'émergence d'un écoquartier et d'une dynamique de concertation couplés aux pratiques et représentations inhérentes à la démocratie représentative conditionnent les marges d'évolution du processus de décision**. Ce point constitue selon nous une piste d'amélioration majeure de l'Espace EMA qui, à ce jour, est principalement formalisé dans l'organisation de panels citoyens, leur observation et un traitement de l'information destiné à réaliser un diagnostic centré usage. C'est une phase indispensable que la pratique pourrait sans doute affiner. En revanche, force est de constater que si nous voulons réellement contribuer au processus décisionnel, nous devons poursuivre nos travaux. C'est le sens de la démarche qui se poursuit avec le Grand Nancy, via une convention de recherche trisannuelle signée avec l'ERPI. Cet engagement des acteurs locaux à poursuivre leur collaboration autour de **La Fabrique Nancy Grand Cœur conforte l'innovation sociale basée sur la concertation qui semble s'opérer au niveau du Grand Nancy pour faire face au enjeu de la durabilité**.