



Les improvisateurs du quotidien : enquête autour des chefs de projet en aménagement du Conseil Général de l'Essonne. Formes et processus de l'échange au service de territoires de projets

Lisa Lévy

Sur le thème de l'échange
Volume 9, Number 2, May 2014

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1025973ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/1025973ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Prise de parole

ISSN

1712-8307 (print)
1918-7475 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lévy, L. (2014). Les improvisateurs du quotidien : enquête autour des chefs de projet en aménagement du Conseil Général de l'Essonne. Formes et processus de l'échange au service de territoires de projets. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 9(2), 115–158. <https://doi.org/10.7202/1025973ar>

Article abstract

Exposed to increasing levels of uncertainty, the planning model is facing a crisis that affects its theories as well as its methods and tools. In relation with varying structures of governance, some unidentified forms of territories appear, which support new methods of action. By working four years at a French General council, I could approach the planning projects that he managed from within and develop a perspective in which interactions and process of sharing appear to play a central role. Patterns and themes designed by these interactions can be associated to an improvisational action model. Generally considered in a pejorative way, I propose to see improvisation as an efficient way of building common identities and goals and coordinate action between actors. Observing the project managers practices drives to underline a capacity to listen, to build trust, and to foster a special commitment within a logic of giving and belief, which guarantee mutual exchange and active contribution to the project.

Les improvisateurs du quotidien : enquête autour des chefs de projet en aménagement du Conseil Général de l'Essonne. Formes et processus de l'échange au service de territoires de projets

LISA LÉVY

Laboratoire CITERES

Université François Rabelais de Tours

Introduction

L'improvisation a sa place en aménagement du territoire. L'affirmation peut sembler étonnante, et pourtant... Si l'on considère la multiplication des dispositifs de gouvernance territoriaux imaginés pour gérer des métropoles réputées « ingouvernables¹», elle mérite que l'on y prête quelque attention. De fait, qui dit gouvernance², dit coordination – d'une diversité d'acteurs et potentiellement d'échelles –, et dit par conséquent échanges. Le monde de la gouvernance est un monde de l'interdépendance,

¹ Bernard Joue et Christian Lefèvre, *Métropoles ingouvernables : les villes européennes entre globalisation et décentralisation*, Paris, Elsevier, coll. « SEPT », 2002.

² Sans entrer dans les débats sur la définition de la notion de gouvernance, nous la considérerons ici comme un regroupement plus ou moins formalisé d'acteurs, dont les décisions et les actions, largement informelles, sont conduites hors cadre réglementaire et institutionnel, suivant des procédures peu (ou pas) normalisées.

de l'absence de règles et donc de transactions de négociations constantes, de l'absence de pilote légitime pour imposer ses vues ou la marche à suivre, et finalement de partage et de co-construction. Les échanges jouent ainsi un rôle central dans l'existence et le fonctionnement des gouvernances territoriales, au point d'en devenir constitutifs. Les dispositifs mis en place présentent en effet un caractère fondamentalement « en devenir » : instables et toujours en transformation, et interactif : ils n'existent que dans le mouvement et dans l'échange. Dans un contexte de forte incertitude, ce sont les interactions qu'ils génèrent qui leur donnent une consistance, et l'intensité et la qualité de ces interactions qui font leur solidité. Pour comprendre à quels besoins la gouvernance territoriale et ses projets répondent et comment ils tiennent dans le temps, il semble nécessaire de se pencher plus avant sur ce qu'elles créent (en termes d'identités, de territoire, de liens) à travers les échanges qui se développent autour d'elles.

Pendant quatre ans, nous avons pu observer de l'intérieur la conduite de projets de territoire au sein d'un département et participer directement à l'un d'eux³. Malgré le caractère souvent informel, non contraignant (sans impact réglementaire) et instable de ces dispositifs (associés à diverses formes de gouvernances, cf. infra), ceux-ci nous ont apparu posséder une pertinence et une efficacité propres. Ils conduisent notamment à l'émergence de formes territoriales qui, si elles font encore souvent figurent d'OTNI (« objets territoriaux non identifiés⁴ », tels que des conférences et associations territoriales), constituent désormais une part intégrante du paysage de l'action aménagiste. Pour comprendre ces projets, envisager leur portée au-delà des imperfections traditionnellement mises en avant, il est apparu nécessaire de disposer d'un prisme d'analyse qui adopte un regard renouvelé sur la logique de l'action. L'improvisation pourrait bien offrir une lunette qui permet non seulement de décrire ces dispositifs, mais aussi de penser leur légitimité et de mieux percevoir leurs résultats

³ Les résultats présentés ici sont issus d'un travail doctoral réalisé en contrat CIFRE au sein du Conseil Général de l'Essonne.

⁴ Daniel Béhar, « Un objet local mal identifié : l'action territoriale en réseau », *Pouvoirs locaux*, vol. 2, n° 73, 2007, p. 15–20.

(c'est-à-dire leurs réussites et leurs réalisations) souvent indirects et peu palpables, qui se jouent sur un plan différent de celui d'une action cadrée et planifiée.

L'improvisation est en effet porteuse de problématiques qui font largement écho à celles soulevées par les territoires de projet et par les dispositifs de gouvernance qui leur sont liés. En l'absence de finalité connue, prévisible, voire souhaitée, de l'action, l'action improvisée se construit chemin faisant, c'est-à-dire dans l'échange. Elle porte en elle un principe d'ouverture à l'autre et au milieu, une exigence de co-construction, de développement d'espaces et de marges de manœuvre laissant à chacun la possibilité de s'exprimer. Elle est ainsi porteuse d'un potentiel heuristique fort pour qui veut se pencher sur les formes de l'échange, les processus qu'il met œuvre, la force de mobilisation qu'il contient. Pour tenter d'approcher ces dynamiques et comprendre comment les acteurs s'adaptent à des contextes incertains, d'autres notions ont été développées, telles que le bricolage organisationnel⁵, la planification émergente et concertée⁶, l'improvisation, l'expérimentation, la gestion en mode projet⁷, etc. par des chercheurs issus de différents horizons (aménagement et urbanisme, géographie, géopolitique urbaine, analyse des politiques publiques, droit, sociologie des organisations). Si l'improvisation s'inscrit en complémentarité avec ces notions, elle nous semble posséder son intérêt propre, en tant qu'elle permet de mobiliser une philosophie de l'action qui ouvre la réflexion à une dimension épistémologique. Elle va alors plus loin que des théories qui analysent les modalités de l'action ou qui proposent des ajustements au référentiel dominant (en particulier le référentiel planificateur)

⁵ Olivier Coutard (coord.), *Le bricolage organisationnel : crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et des territoires*, Paris, Elsevier, 2001.

⁶ Alexandre Flückiger, « MT et "droit postmoderne" : la planification émergente », dans Stéphane Decoutère, Jean Ruegg et Dominique Joye (dir.), *Le management territorial : pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 1996, p. 254-276.

⁷ Patrizia Ingalinna, *Le projet urbain*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 2001.

sans en sortir complètement. Elle donne une profondeur de champ à l'analyse en interrogeant le référentiel qui la sous-tend et en proposant une possible alternative.

Nous avons ainsi cherché à définir les composantes de l'action improvisée et à identifier concrètement les voies de sa mise en œuvre, à partir de l'observation des projets portés par l'administration d'un Conseil général et des pratiques de ses agents. Dans le cadre nécessairement limité de cet article, nous nous concentrerons sur la figure du chef de projet en charge de l'animation des territoires et de leurs gouvernances. Au cœur du réseau d'échange au service du projet de territoire, celui-ci est en effet rapidement apparu comme une figure centrale pour notre réflexion. Cet intérêt pour la sphère technicienne recoupe d'ailleurs les analyses des politistes, des sociologues des organisations mais aussi de ceux du travail, sur la construction et la conduite de l'action publique et de ses politiques⁸. Dans un contexte marqué par le glissement du politique vers une rationalité procédurale, ces derniers observent notamment le passage d'une gestion bureaucratique à une gestion en mode « projet ». Ils mettent alors en avant l'indissociabilité de la sphère du « faire » et de celle de la décision, dans la construction des politiques et des moyens qui leur sont associés.

Ces évolutions dans la nature de l'action et dans le partage des tâches qu'elle implique ont pour conséquence celle des métiers au sein de l'administration et notamment de celui d'aménageur⁹. Vivianne Claude décrit ainsi une « nouvelle figure technicienne¹⁰ » marquée par sa fonction d'intermédiation : en lien direct avec les élus, les techniciens sont également négociateurs sur le terrain. Martin Vanier parle lui des métiers de l'entre, « métiers de mise en relation des acteurs et des systèmes, de sol-

⁸ Gilles Jeannot, *Les métiers flous : travail et action publique*, Toulouse, Octarès, 2005; Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Académique », 2004; Patrice Duran et Jean-Claude Thoenig, 1996, « L'État et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, vol. 46, n° 4, 1996, p. 580–623.

⁹ Gilles Jeannot, *op. cit.*

¹⁰ Viviane Claude, *Faire la ville : les métiers de l'urbanisme au XX^e siècle*, Marseille, Parenthèses, coll. « Eupalinos », 2006.

licitation et de valorisation de leurs paroles et discours porteurs d'intentions et de stratégies, de synthèse des liens et d'explication sans réserve de ce qui les défait¹¹». Négociation et traduction, entre les acteurs du territoire, entre techniciens et élus, aussi bien qu'entre humains et non humains, sont désormais au cœur du travail du chef de projet en aménagement, donnant ainsi directement aux échanges une place centrale dans son action. Nous avons fait de l'analyse de son action (de ses pratiques, outils mais aussi des qualités et des compétences qui s'y déploient), notre porte d'entrée pour comprendre les ressorts de l'action improvisée et mettre en évidence le rôle central des diverses formes de l'échange, ainsi que les processus qu'il mobilise. L'identification de ce premier niveau, qui donne à voir la dimension processuelle de l'improvisation dans toute sa finesse nous semble en effet essentielle pour comprendre la dynamique de l'action improvisée qui se joue d'abord dans l'action. Nous renvoyons à d'autres travaux pour une analyse plus détaillée de l'improvisation au niveau de la trajectoire des projets elle-même¹².

Dans une première partie, nous reviendrons tout d'abord sur le contexte de notre recherche et sur la méthodologie mise en œuvre afin de les relier ensuite au cadre théorique de l'improvisation. Nous aborderons dans les trois parties suivantes l'improvisation à travers la figure du chef de projet, en nous intéressant aux compétences et instruments qu'ils mobilisent au quotidien. C'est d'abord à travers une analyse de l'écoute, compétence première de l'improvisateur, que nous aborderons l'échange comme principe structurant de leur action. Nous examinerons dans un second temps les formes de l'échange et les moyens qui leur sont associés, en montrant comment elles mobilisent entraide, confiance et engagement au service du projet.

¹¹ Martin Vanier, *Le pouvoir des territoires. Essai sur l'interterritorialité*, Paris, Economica-Anthropos, 2008.

¹² Lisa Lévy, *L'improvisation en aménagement du territoire : d'une réalité augmentée aux fondements d'une discipline pour l'action. Enquête autour d'un projet interdépartemental (le Pôle d'Orly)*, Thèse de géographie, Université de Grenoble, sous la direction d'Olivier Soubeyran et Guillaume Faburel, 2013.

1. Cadrage théorique, contextuel et méthodologique

1.1 Contexte : le Conseil général et ses projets de territoire

Du fait de sa position particulière au sein du jeu d'acteurs de l'aménagement, le département offrait une fenêtre d'observation privilégiée pour nos problématiques. Contrairement aux communes, intercommunalités et Régions, qui réalisent des plans d'urbanisme et schémas directeurs d'aménagement dont la procédure d'élaboration comme le contenu sont régis par la loi et qui ont force réglementaire (ils sont opposables au tiers et doivent être compatibles entre eux), le département n'a pas de compétence propre en matière de planification territoriale. Les orientations qu'il dessine dans ce domaine n'ont qu'une portée limitée, aucun acteur n'étant légalement obligé de les suivre. Pour faire entendre sa voix, il est naturellement poussé à privilégier l'engagement volontaire et les cadres informels et se pose en facilitateur et coordonnateur de l'action collective.

C'est dans cet esprit proprement interterritorial que le Conseil Général (CG) de l'Essonne a défini six territoires de projet, pilotés par la direction de l'aménagement et du développement : centrés respectivement autour d'un aéroport international, de routes nationales fracturant les territoires et d'un périurbain excentré¹³. Chaque projet était rattaché du côté politique à un élu (possédant un ancrage local ou non) et du côté technique à un chef de projet. Ces derniers sont réunis au sein d'un service territoire et grands projets et travaillent donc sous la direction de leur hiérarchie technique mais aussi en lien étroit (parfois direct) avec l'élu en charge du projet. L'objectif de ces projets était de réunir l'ensemble des acteurs publics et privés (aussi bien institutionnels, qu'associatifs et économiques) et d'organiser leur collaboration afin de faire face aux enjeux posés par chacun d'eux. Les projets auxquels nous avons pu assister ont pris des formes

¹³ Les intercommunalités existantes étant de taille trop réduite pour prendre en charge les enjeux posés par ces territoires en lien avec leur insertion métropolitaine, et répondant à des logiques parfois éloignées du fonctionnement des territoires notamment en lien avec l'aéroport ou avec les routes nationales, rarement vus comme des éléments fédérateurs.

variées, construisant des cadres d'échange et des procédures spécifiques, en fonction du type d'acteurs impliqués (seulement institutionnels, ou également privés, associatifs...). Partant tous d'une structure très informelle (Conférences territoriales, Assises, groupes de travail réunissant les acteurs sur une base volontaire), certains ont évolué vers des partenariats plus formalisés (mise en place de syndicats mixtes d'étude ou opérationnels), d'autres sont restés hors de tout cadre formalisé (c'est-à-dire encadré et reconnu par la loi) et donc sans système de gestion administratif et technique propre. Quelle que soit la forme prise par les dispositifs de gouvernance associés à chacun des projets de territoire, l'horizon de l'institutionnalisation est toujours tenu l'écart, les processus de formalisation définissant un « entre-cadre », plutôt qu'un « hors-cadre » complet. La délimitation de ces territoires est en effet restée floue (ils se chevauchent d'ailleurs dans les représentations cartographiques) et ouverte, en fonction de l'implication souhaitée d'acteurs qui n'auraient pas été inclus au départ.

Bien qu'associés à des valeurs et dimensions de l'action que d'aucuns considéreraient comme peu recommandables (bricolage, informel, flou, inachèvement), ces projets ont permis une véritable coopération entre acteurs, engendrant à la fois l'émergence d'identités partagées autour des territoires en question, la coordination d'actions préexistantes et l'initiation de nouvelles. Ils ont abouti à l'élaboration collective de différents schémas d'aménagement autour des deux routes nationales et autour de l'aéroport, d'un guide des paysages, à la mise en place de dispositifs tels que le PACTE pour l'économie et l'emploi de la Région, ou encore d'indicateurs de développement durable. Ce faisant, ils ont tissé un réseau d'acteurs mobilisés au service des territoires et bâti des représentations appropriées par de nombreux partenaires, à bien des égards aussi réelles et durables que celles portées par des instances de gouvernement administratives et politiques et par leurs procédures réglementaires et normalisées. Pour reconnaître pleinement la pertinence de ces projets, il était

nécessaire de s'autoriser à penser leurs résultats et leur légitimité en s'appuyant sur un référentiel approprié.

1.2 Les métiers de l'entre et la discipline de l'action improvisée

Notre participation directe à l'un des projets de territoire du CG de l'Essonne, en tant que chargée de mission assistant le chef de projet, a représenté une expérience unique autant qu'un défi. Il s'agissait en effet d'articuler d'un côté notre vécu, personnel et nécessairement engagé, au sein d'un projet et de sa dynamique, à une analyse réflexive de l'autre, à travers sa mise en perspective avec les cinq autres projets portés par le Conseil général notamment.

L'approche ethnographique s'est imposée comme méthode de recueil d'information, du fait de mon implication directe dans la vie du service¹⁴. L'opportunité m'était en effet donnée de suivre au quotidien la dynamique des projets de la Direction lors d'échanges plus ou moins cadrés :

- les réunions de service hebdomadaire permettaient de suivre pas à pas les avancées des projets des uns et des autres (dont il était possible de conserver des traces par le biais de notes personnelles et des comptes-rendus internes),
- les discussions informelles, « de couloir », souvent aussi riches pour nous que les premières, même s'il était moins aisé d'en conserver la mémoire.

Les réunions de service nous ont permis d'avoir une vue sur chacun des territoires de projet : de cerner les problématiques liées au pilotage de chacun (à travers la gestion des liens avec l'élu

¹⁴ Parmi les défis à relever par notre analyse, figurait également notre positionnement par rapport à l'objet d'étude et vis-à-vis de ceux qui étaient à la fois des collègues et des « cobayes ». L'engagement dans l'action qui était le nôtre, s'il constituait nécessairement un biais, était également, et nous espérons également une richesse, en tant qu'il nous a permis de faire émerger des problématiques qui auraient autrement été difficiles, voire impossibles à identifier et comprendre. C'est l'analyse même de cet engagement qui a notamment conduit à interroger le rôle de la croyance et les formes prises par l'engagement au service des projets. Après les avoir identifiés, nous nous sommes efforcés de construire autour de ces notions un cadre d'analyse qui permette de les objectiver.

en charge du territoire de projet, ses demandes particulières et les moyens que le chef de projet imaginait pour y répondre); de suivre l'évolution des relations avec les partenaires, l'avancée des travaux en commun, les difficultés rencontrées avec certains; d'observer l'émergence des idées pour prolonger les actions en cours, les besoins en expertise, le montage le cas échéant de marchés avec des cabinets extérieurs et leur suivi. Ces réunions ont également été l'occasion de comparer leurs évolutions, de voir l'influence des actions sur les autres, de déceler des trajectoires communes mais aussi des divergences, de comprendre le poids des contextes locaux (politique, institutionnel, économique...) et des différents degrés de portage politique, dans les agencements et les stratégies envisagées.

Les discussions informelles, d'un autre côté, ont permis de percevoir les satisfactions que les chefs de projet tiraient de leur action, de comprendre leurs frustrations et la lassitude qui les gagnait parfois. Les personnalités et les identités professionnelles de chacun (de l'urbaniste, au développeur, en passant par l'ingénieur agronome et l'architecte), leurs formations et leurs trajectoires respectives y étaient bien sensibles. Au-delà des discussions formelles et informelles avec les collègues « chefs de projet », nous avons finalement voulu disposer d'un matériau formalisant leurs discours auquel confronter nos hypothèses. Nous les avons alors incités à présenter leur projet sous forme de mise en récit, dans le cadre d'entretiens semi-directifs (conduits avec chacun d'entre eux, en face-à-face) lors desquels nous avons également cherché à identifier leur trajectoire personnelle, à expliciter leurs motivations, leur vision du métier et du poste qu'ils occupent. La familiarité développée dans les contacts a permis de conduire des entretiens les mettant particulièrement en avant en tant qu'individus. Si chacun s'appuie sur une vision du métier et un lien au territoire toujours singuliers, des pratiques, soutenues par des qualités et des valeurs communes, ont émergé, centrées sur la construction et la gestion des échanges.

L'analyse de leur travail au quotidien, par le biais des observations, d'abord, puis des entretiens, ensuite, a conduit à

construire une grille de lecture pour interpréter la conduite de projet et identifier une trajectoire caractéristique des projets qu'ils animent au quotidien. Nous avons par ailleurs cherché à mettre en évidence les compétences et qualités qu'ils mobilisent dans la gestion de projets et dans leurs gouvernances associées. Compétences qui les rapprochent de l'improvisateur bien plus que du planificateur.

1.3 L'improvisation, un modèle pour penser l'action en aménagement?

Les définitions de l'improvisation sont aussi nombreuses que les disciplines qui l'abordent (analyse théâtrale, musicologie, sociologie, philosophie...) et très peu stabilisées au sein de chacune d'elles. Il semble de fait impossible, autant que vain, de donner une définition synthétique de l'improvisation, de la fixer à travers un ensemble de critères. « L'idée d'improvisation absolue ne pourra jamais être qu'un principe régulateur : une utopie esthétique dont on se rapproche un peu lorsque la chance nous sourit, mais que l'on n'atteindra jamais¹⁵ ». Refusant de la définir en tant que concept (par opposition à la composition), Dahlhaus s'y intéresse en tant qu'elle révèle et constitue une forme d'expression de la crise que traversaient les compositeurs des années 1960. Il déplace ainsi la question de sa définition à celle de son contexte d'apparition, affirmant que « ce qui importe n'est pas le classement de l'aléatoire dans un système de formes ouvertes et fixées, mais plutôt la compréhension des conditions historiques dans lesquelles il apparaît comme significatif que la forme reste ouverte¹⁶ ».

L'improvisation nous a alors paru apporter un éclairage particulièrement intéressant sur les projets du CG, en ce qu'elle ouvrait la possibilité de penser les conditions dans lesquelles il importe qu'une forme reste ouverte. Elle autorise ainsi à imaginer

¹⁵ Carl Dahlhaus, « Qu'est-ce que l'improvisation musicale ? », *Tracés*, vol. 1, n° 18, 2010, p. 189.

¹⁶ *Ibid.*, p. 190.

la production de territoire hors de l'horizon de l'institutionnalisation, à imaginer :

- des formes territoriales que les échanges et les liens qu'elles créent font tenir (plutôt que des normes de structure et de fonctionnement), où l'interdépendance devient une force, et non plus une faiblesse;
- des formes floues, où l'ambiguïté devient le support de l'association des acteurs.

Introduite dans le champ des sciences sociales par des sociologues de la musique comme Becker, l'improvisation a ensuite glissé vers la sociologie interactionniste, à partir des écrits de Weick¹⁷ notamment, pour enfin pénétrer dans la sociologie des organisations et du management de projet, sous l'impulsion de Mintzberg¹⁸ (voir notamment les revues *Organization Science* et *Tracés* qui ont consacré chacune un numéro à la question de l'improvisation et de ses liens avec l'action¹⁹). L'improvisation travaille à plusieurs échelles. Elle constitue un prisme pour interroger aussi bien la logique d'action d'un individu que les interactions au sein d'un groupe, ou encore la capacité d'une organisation à susciter et intégrer l'innovation.

À l'échelle de l'individu, la sociologie de la musique aborde l'improvisation comme un moyen d'expression d'une subjectivité en même temps que de communication. Les musicologues s'efforcent d'identifier les aspects cognitifs et interactionnels, attachés aux savoirs et savoir-faire individuels au service de la création et dans le cadre de leur utilisation au sein d'un groupe. Au-delà du mysticisme lié au génie improvisateur, ils ont ainsi montré que ce dernier implique la maîtrise d'un code partagé (ensemble de connaissances théoriques et de références tacites) et repose sur une capacité d'écoute de soi et des autres, dont l'acquisition passe par la pratique et l'expérience, au fondement de la capacité à

¹⁷ Karl E. Weick, « Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis », *Organization Science*, vol. 9, n° 5, 1998, p. 543-555.

¹⁸ Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, coll. « Stratégies et Management », 1994.

¹⁹ Cf. note 13 et la revue *Tracés*, 2010, vol. 1, n° 18.

construire du sens dans l'action. À l'échelle d'un groupe et de ses interactions, les sciences de gestion et du management se sont, quant à elles, appuyées sur l'improvisation pour étudier les réactions et des mécanismes d'adaptation et d'innovation développés par les équipes de projet, en situation de crise et/ou d'urgence, en l'absence de plan préalable (ou d'invalidation de ce dernier). Elles se sont ensuite portées vers des phénomènes plus larges tels que la création d'entreprise, la décision stratégique ou encore le management de projet de nouveaux produits²⁰. À l'échelle des organisations et des institutions, les analyses se font plus rares mais tentent de considérer l'introduction de principes d'action improvisés dans le fonctionnement même de l'organisation, par le biais de marges de manœuvre et d'une tolérance à l'égard d'actions hors normes, dont l'enjeu est ensuite l'articulation avec les règles et les cadres organisationnels existants. Les analyses conduites à chacune de ces échelles pour notre examen des pratiques des chefs de projet :

- les compétences individuelles qu'ils mobilisent, abordées notamment à travers l'écoute,
- les interactions à l'échelle du groupe, à travers le réseau de confiance et d'entraide qu'ils animent,
- l'articulation à l'institution, à travers l'utilisation des marges de manœuvres dont ils disposent, ainsi qu'à travers la croyance qui les fait œuvrer au service du projet.

Malgré tout l'intérêt de ces analyses, force est de constater qu'elles peinent à penser un modèle de l'action à part entière. Le recours à l'improvisation est le plus souvent réduit, tantôt temporellement, à un hyper-présent des situations de crise par exemple, tantôt en termes d'échelle, à un petit groupe d'individus isolés. Il n'est autorisé que dans la mesure où les modèles classiques de type rationnel-fonctionnaliste, en particulier la planification, se sont avérés inapplicables, et n'est toléré que dans les interstices et jusqu'à la reprise du contrôle. Or nous faisons

²⁰ Cf. Frédéric Chédotel, « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue française de gestion*, vol. 1, n° 154, 2005, p. 123-140.

l'hypothèse que l'improvisation peut s'installer dans le temps et s'établir à l'échelle de l'organisation. C'est sa dimension épistémologique qui fonde selon nous son intérêt, en tant qu'elle ouvre à une pensée de l'action dont les principes impliquent un renouvellement en profondeur des modèles existants, notamment du modèle planificateur en aménagement. Si l'on suit Vladimir Jankelevitch, elle constitue une rupture dans le champ musical mais aussi une rupture culturelle et sociétale²¹. En s'appuyant sur la rhapsodie (forme musicale par laquelle il approche l'improvisation), il invite ainsi à resituer les enjeux dont elle est porteuse, dans un contexte socio-culturel plus large, dans un esprit qui sera celui de Dahlaus, tendu vers la recherche des conditions dans lesquelles il importe qu'une forme reste ouverte. Dans le champ de l'aménagement, Olivier Soubeyran a largement défriché cette piste en analysant la portée de la métaphore de l'improvisation pour interroger le référentiel fondateur des théories de l'aménagement. Celle-ci peut selon lui constituer un véritable renversement de paradigme²².

Le tableau suivant situe la logique de l'action improvisée par rapport au principal modèle concurrent de la planification.

²¹ Vladimir Jankélévitch, *La rhapsodie : verve et improvisation musicale*, Paris, Flammarion, coll. « Bibliothèque d'esthétique », 1955.

²² Olivier Soubeyran, *Métaphore musicale et pensée aménagiste. L'improvisation en jazz et l'écologisation de la pensée aménagiste*, à paraître.

Tableau 1

	Planification	Improvisation
Nature de l'intention	Intention et volonté affirmées à travers le découpage décision / exécution ⇒ Élaboration d'un plan <i>a priori</i> et surplombant assurant sa mise en œuvre	Intention intensive qui s'affirme à travers une logique de l'insistance ⇒ Construction collective et progressive de l'intention
Finalité de l'action	Construction du sens et de la finalité de l'action <i>a priori</i>	Indétermination de l'action et construction rétrospective du sens
Processus d'ordonnement de la réalité et de l'action	Mise en ordre temporelle fondée sur la maîtrise des conséquences directes et indirectes de l'action sur le territoire	Mise en intrigue fondée sur la (re)lecture et l'appropriation en continu, par l'ensemble des acteurs, des événements
Temporalité de l'action	Temps passif	Temps actif
Forme territoriale	Forme territoriale institutionnelle	Forme territoriale floue et fluctuante

Plus qu'une simple métaphore, nous pensons possible et utile de considérer l'improvisation comme un modèle d'action permettant de porter plus loin l'analyse des cadres de l'action, tels que celui mobilisé par la gouvernance territoriale, en assumant :

- une forme d'ouverture radicalisée;
- une temporalité de l'action qui refuse la distinction entre composition et exécution (et dans laquelle l'instant tient une place centrale);
- la persistance de dissonances.

L'improvisation interroge en premier lieu l'intentionnalité de l'action. Détachée d'un plan *a priori*, l'intention émerge progressivement dans l'échange. Elle oblige à sortir de l'opposition entre le temps de la composition et celui de l'exécution, et oblige à revoir, dans notre cas, la répartition des rôles entre décideurs et techniciens. Une conception de l'action et du travail portés par le modèle de la planification, qui réserve au politique la définition du sens et des finalités de l'action, ne peut ni comprendre ni accepter cette nouvelle répartition, interprétée comme une usurpation du pouvoir et associée au risque technocratique...

Pour sortir du blocage, Gilles Jeannot propose une définition du travail comme « espace ouvert », qui fait largement écho aux principes de l'improvisation. Espace ouvert en particulier à l'interprétation des agents (tant en termes de définition du sens que des modalités de l'action), le travail opère dans la confrontation et l'ajustement permanent des objectifs de l'action avec le terrain et ses résistances.

L'improvisation interroge ensuite les modalités de coordination dans l'action, d'une multiplicité d'acteurs. Elle interroge alors la répartition du pouvoir et la capacité du leader comme des partenaires à gérer son partage. Le leader, d'un côté, doit faire preuve de sa capacité à créer les espaces d'expression ainsi que les conditions d'un échange qui conduise à une véritable co-construction. Les partenaires, de leur côté, doivent témoigner de leur capacité à s'appropriier le thème, à prendre la main pour l'enrichir et le faire évoluer. L'enjeu est enfin leur capacité collective à prendre en compte les contingences du contexte, à créer et à saisir les occasions, à intégrer l'erreur et à mettre en œuvre une réflexivité au service de l'apprentissage collectif.

L'action improvisée interroge enfin la finalité de l'action. Elle autorise l'indétermination *a priori* du projet et s'appuie sur elle en organisant le partage de la définition des finalités, du contenu et des instruments de l'action. Chaque réalisation ou nouvelle étape atteinte engage un processus d'interprétation qui permet de dire, *a posteriori*, les finalités (initiales) de l'action et de les redéfinir continuellement. La construction collective d'une représentation partagée du territoire et de son avenir se fait sur le mode de la construction d'un récit, dont chaque nouvelle pierre est venue nourrir progressivement l'ensemble, sur un mode itératif. Le maintien d'une forme de flou et d'ambiguïté apparaît comme ici une condition du partage et de la créativité collective. L'incertitude devient alors une marge de manœuvre essentielle pour l'action. L'action improvisée assume par ailleurs le caractère éphémère et informel des objets créés et détache leur réussite de l'objectif d'institutionnalisation. L'attention est déplacée vers les effets latéraux de l'action (conséquences indirectes du projet)

visibles dans l'appropriation et la transformation du thème par les partenaires.

Si l'improvisation peut être un modèle d'action, les chefs de projet, « improvisateurs du quotidien²³ », en sont les principaux maîtres d'œuvre. Orientant le regard vers l'action « en actes », c'est-à-dire vers les pratiques contemporaines des acteurs de l'aménagement, l'improvisation donne une place centrale à la sphère du faire. Elle offre un angle d'attaque pour interroger la nature des métiers des aménageurs, en lien étroit avec la nature des projets d'aménagement qu'ils conduisent. Quelles sont les compétences et les qualités qu'ils mettent en œuvre ? La réponse à cette question constitue la première brique d'une analyse qui doit permettre de comprendre comment la logique d'action improvisée s'insère dans le projet et dans l'institution.

2. L'aménageur-improvisateur à l'écoute : l'échange, un principe d'action sensible

L'écoute est généralement considérée comme la principale qualité de l'improvisateur, qu'il accomplisse sa performance seul ou en groupe²⁴. Elle est la condition de l'échange et de la production avec l'« autre » : l'autre étant un ou des individus partenaires, aussi bien que le contexte (au sens le plus large possible de milieu de l'action), qui, d'objet d'attention, devient ressource pour l'action. Il construit des liens (avec le milieu humain comme non humain) qui permettront au projet de trouver un ancrage dans la réalité qu'il sert, dans une dialectique qui l'amène à s'y intégrer et à s'en nourrir. L'écoute est ainsi au fondement d'une interaction dynamique et créative. L'écoute est déjà mise en avant par des sociologues attentifs aux interactions, dans la veine d'Erving Goffman notamment pour qui elle est, avec le respect et la

²³ Nous calquons l'expression sur celle de Norbert Alter (*L'innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », 2010) qui parle d'innovateurs du quotidien.

²⁴ Elle est sans doute le thème le plus constamment abordé dans les analyses de l'improvisation, en jazz comme en théâtre. Sur l'improvisation théâtrale, voir par exemple le site internet de Jean-Baptiste Chauvin : <http://match.impro.free.fr/match-impro-index2.html>.

coopération, une condition nécessaire à la reconnaissance de l'autre, sans laquelle la communication est impossible²⁵. Si l'échelle des interactions situées peut apparaître comme le champ d'analyse naturel de l'écoute, nous voulons pour notre part étendre l'analyse aux liens entretenus par les individus, ici les chefs de projet, avec l'organisation, d'une part, et avec la dynamique de projet globale, d'autre part. En nous appuyant sur des écrits français et anglo-saxons sur l'improvisation en lien avec l'action, nous l'aborderons comme une posture caractérisée par (1) la disponibilité au milieu et (2) par la sensibilité (percepts et affects) du chef du projet au rythme du projet notamment.

2.1 La disponibilité : une attention active

Les improvisateurs sont généralement décrits comme des acteurs suffisamment disponibles à la situation présente pour y puiser des ressources d'action et pour réagir sur le vif (intégrer les réactions d'un auditeur par exemple ou tout imprévu menaçant de troubler la situation d'écoute²⁶). L'individu à l'« écoute », loin d'être dans une position attentiste, est tendu vers la recherche de signes, d'opportunités offertes par le contexte et par ses évolutions. L'improvisateur ne quitte ainsi jamais l'action.

- La disponibilité au territoire et à ses acteurs : fonction d'information de l'écoute

Pour jouer son rôle d'accompagnant et de traducteur, le chef de projet se doit d'être disponible, attentif au contexte, dont il s'en fait le porte-parole²⁷. Les chefs de projet interrogés considèrent

²⁵ Erving Goffman, *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1974 [1967].

²⁶ Jocelyn Bonnerave, « Improviser ensemble. De l'interaction à l'écologie sonore », *Tracés*, vol. 1, n° 18, 2010, p. 8.

²⁷ La définition que donne Latour du porte-parole comporte toute une gamme entre le doute complet (il ne parle que pour lui) et la confiance totale (il représente complètement ses mandants). Le porte-parole possède une « capacité de parole intermédiaire entre le « je parle » et « les faits parlent », entre l'art de la persuasion et celui de la démonstration » (Bruno Latour, *Politiques de la nature : comment faire entrer les sciences en démocratie*, Paris, La Découverte, 1999, p. 101).

ainsi le travail de veille sur le territoire comme l'une de leur principale mission. Il leur faut connaître l'ensemble des projets en cours sur le territoire, afin de garantir la bonne réception de leurs propres projets, en évitant qu'ils entrent en conflit avec ceux des autres, en termes d'objectifs et de calendrier en particulier. Cette connaissance passe par la constitution de bases de données, qui présente l'avantage de pouvoir être, au moins en partie, déléguée (les stagiaires sont ainsi dédiés au recensement des friches, des ZAC, etc.), la connaissance exhaustive et systématique de tous les projets étant une mission digne d'un colosse sisyphéen... Mais ce travail de référencement précis et méticuleux est trop lourd à réaliser pour le chef de projet au quotidien et est nécessairement limité (l'exhaustivité étant inatteignable). Le chef de projet développe alors d'autres modes de connaissance dans lesquels le travail de veille territoriale passe tout d'abord par une présence sur le terrain et un échange direct avec les partenaires :

Chef de projet C : On devrait passer la moitié du temps à essayer de savoir tout ce qui se fait sur le territoire [...], or on fait beaucoup d'analyses en chambre [...], [c'est-à-dire] sur la base de productions diverses et variées du territoire [...]. On analyse ce qu'ils produisent, mais sans échanger directement sur place, sur la base des projets, etc. [...] [le] chef de projet [...], par définition, va à la rencontre des acteurs, du territoire, travaille constamment en transversalité.

Les visites, les réunions et parfois simplement les échanges téléphoniques sont autant de moments où le chef de projet accorde toute son attention au territoire. L'échange est ici attaché à une posture, celle de l'écoute « en direct », et devient le principal vecteur d'appréhension et d'appropriation du territoire des chefs de projet. Si un certain stock de données, plus ou moins brutes, se constitue d'un côté, la majeure partie des connaissances accumulées par le chef de projet dans l'échange reste sans doute connue de lui seul. La perte de tout le savoir accumulé lorsque celui-ci quitte son poste est alors une vraie question. Avec chaque nouveau venu, c'est un nouveau système d'échanges qui se remet en place et qui se rejoue inlassablement.

La place accordée aux situations dédiées à l'écoute au quotidien n'est pas anodine, elle traduit une conception et un rapport au

monde et à l'autre. Suivant André Demailly et François Pingaud²⁸, on peut rapprocher les deux types d'écoute évoqués ci-dessus de deux modèles de connaissance. Dans le premier, qui fonctionne sur le mode de la banque de données, l'emmagasinement du maximum de connaissances possibles est au service de la maîtrise de l'action, de ses conséquences, de la suppression de la surprise. Le second s'appuie sur l'écoute et met en lien connaissance et action, sur un mode non pas systématique, mais sélectif, interactif et coopératif. L'enjeu est celui de la construction d'un nœud commun d'interconnaissance du territoire et des projets en cours, évidemment dans l'esprit de l'improvisation.

Le choix de privilégier l'échange et l'écoute directe reflète une conception du poste de chef de projet, visible dans les tensions qu'elle peut susciter entre les chefs de projets et leurs directions. L'intérêt du temps consacré à l'échange direct reste difficile à mettre en valeur auprès de ces dernières, qui tendent à le considérer comme un travail marginal (puisque non directement productif, contrairement à « l'analyse en chambre », qui peut également sembler plus aisée et plus sûre à mettre en œuvre). Mais, pour les chefs de projet, le temps consacré aux rencontres directes n'est pas du temps perdu : elles représentent pour lui le moyen de créer des liens garants du bon fonctionnement et des résultats de son action. L'enjeu de ces rencontres est la construction d'un réseau d'interconnaissances au service du projet, qui présente une efficacité qui lui est propre. Il s'agit de faire circuler les informations sur le territoire et les projets de chacun, de mettre tout le monde au même niveau, et de rendre publics les avis et positions. Cette interconnaissance permet finalement de favoriser les interactions, d'organiser le croisement des temporalités, c'est-à-dire d'augmenter la capacité des partenaires du projet à saisir et créer les opportunités et à être là au bon moment et au bon endroit.

²⁸ André Demailly et François Pingaud, « Les organisations selon Simon, Nonaka et Takeushi », *Bulletin de psychologie*, vol. 1, n° 475, 2005, p. 149-156.

- Fonction diplomatique de l'écoute : capacité de médiation du chef de projet

Chef de projet C. : Tu as affaire à tellement de structures et de gens différents qu'il faut vraiment faire preuve d'une extrême diplomatie, capacité d'écoute, souplesse. [...] Il faut être capable de s'adapter à différents projets, métiers, approches.

Dans sa fonction de coordination, le chef de projet est placé dans une posture proche de celle du négociateur, qui doit faire preuve d'une capacité de décentrement, c'est-à-dire d'une capacité à adopter et à se projeter dans plusieurs points de vue. À l'écoute de ces différentes interprétations de la réalité, il a pour objectif d'identifier les positions des partenaires vis-à-vis du projet dans une perspective stratégique :

Chef de projet C : Rencontrer les acteurs du territoire, en particulier les intercos et les communes [est primordial]. Pour analyser plus avant leurs attentes, leurs projets, leur perception des choses, ce qui me permet après d'avoir un regard plus pertinent sur les conflits potentiels. Il faut que je priorise, que j'identifie les communes les plus récalcitrantes, celles qui adhèrent...

Chef de projet E : Le chef de projet, ça doit être le facilitateur, le gestionnaire, celui qui va coordonner les différents bureaux d'étude, les acteurs, comprendre ce qui va pas éventuellement, quand il y a des tensions à aplanir, essayer de trouver des solutions.

L'écoute fonde ainsi la capacité du chef de projet à trouver des biais et des solutions pour construire un espace de partage et des terrains d'entente (en situation de conflit ou non). Faute d'une disponibilité suffisante aux dynamiques du terrain et, réciproquement, d'une disponibilité des acteurs du terrain pour le projet, il peut manquer des difficultés prévisibles et échouer à désamorcer les conflits. La qualité des liens avec le terrain, mise en défaut, est révélée par les blocages qui surviennent. Evoquant un échec, le chef de projet B explique :

C'est aussi le résultat du manque de lien qu'on avait avec les communes. On aurait pu avoir des remontées, même de techniques, qui nous auraient dit ah non, vous pouvez pas faire ça...

L'analyse du rôle de l'écoute dans le quotidien des chefs de projet permet d'éclairer leur action à travers des critères différents qui s'écartent d'un référentiel productiviste. La veille n'est pas seulement examinée à l'aune de l'exhaustivité et s'écarte de la logique de *benchmark*, le travail diplomatique se détache de la stratégie pour s'attacher à travailler en profondeur l'intégration du projet dans les dynamiques et les enjeux du territoire. L'écoute met en évidence le rôle central de l'échange qui permet avant tout de construire les conditions d'une meilleure disponibilité et d'une meilleure « disposition » de l'ensemble des acteurs, chef de projet inclus, à l'égard du projet.

2.2 La sensibilité au rythme du projet

Parler d'écoute sans faire appel à des qualités qui relèvent du sensible plutôt que du rationnel serait manquer une bonne partie de ce qu'elle est. L'attention portée aux échanges sociaux permet ainsi d'introduire un registre encore largement absent de l'analyse des organisations : celui de la sensibilité²⁹. Reconnaître la dimension affective et sensible du travail des chefs de projet est nécessaire pour comprendre la nature des liens qui se nouent entre les partenaires et avec le projet à travers leurs échanges. Le lexique du sensible est d'ailleurs très présent dans les discours des chefs de projet :

Chef de projet C : *Ce que je sens très fort aujourd'hui, c'est la façon dont les acteurs sont en attente de cet enclenchement vers l'opérationnalité, [...] je suis en train de percevoir chez les différents partenaires... comment dire... je sens de façon très forte cette attente.*

²⁹ La dimension sensible du travail des agents reste en effet souvent absente des analyses de l'action stratégique ou fonctionnaliste. Le registre du perceptif et l'émotion ayant longtemps été dénigrés et dévalués par les sciences sociales en quête d'objectivisation de leur argumentaire : « *Hopfl and Linstead (1997, p. 5) trace the avoidance and devaluation of emotions in organizational discourse to Weber's suggestion that elimination of irrational and emotional is one of the chief contributions of bureaucracy to capitalism* » [cité par Mary Jo Hatch dans « Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure » (*Organization Studies*, vol. 20, n° 1, 1999, p. 88)].

L'attention accordée au ressenti, à ses propres impressions et à celles exprimées par les autres (verbalement ou non) et la capacité à les interpréter font partie des qualités du chef de projet. Une bonne évaluation des attentes des partenaires est un gage de capacité à produire des synergies et à assurer la survie du projet. Celui-ci ne durera en effet que s'il répond à une attente et sert de cadre à l'engagement dans une dynamique commune.

- Respecter le tempo du projet et des partenaires

Le ressenti de l'épaisseur temporelle et la capacité à l'utiliser, à jouer avec le temps, sont une compétence essentielle de l'improvisateur. Mary Jo Hatch pointe d'ailleurs le caractère stratégique que recouvre la capacité à rythmer l'action et à suivre le rythme, déjà mis en évidence par Bourdieu³⁰, en particulier dans un contexte d'absence de leadership fort, où partage de l'initiative et co-construction de l'action priment. « *Respecting the tempo of a work process can be critical to achieving high performance level because it is used to coordinate activities in the absence of a fixed leadership role. [...] Changing tempo can lead to great difficulties of coordination*³¹. »

À l'écoute des attentes des partenaires, le chef de projet est également à l'écoute de la dynamique de l'organisation et du projet. L'attention qu'il porte au rythme du projet est un autre champ dans lequel il exerce sa sensibilité. Les chefs de projets cherchent à sentir le rythme global du projet, s'imprègnent d'un tempo auquel ils doivent ajuster leur action. Il s'agit d'identifier les grands cycles rythmiques du projet, non pour les réorienter, mais pour situer leur action par rapport à ces derniers, garantir l'adaptation de leurs propositions aux besoins du projet et sa survie sur le long terme.

³⁰ « *[H]olding back or putting off, maintaining suspense or expectation, or on the other hand, hurrying, hustling, surprising, and stealing a march, not to mention the art of ostentatiously giving time [...] or withholding it* » (Pierre Bourdieu, *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge (UK), Press Syndicate of the University of Cambridge, 2003 [1977], p. 7; cité par Mary Jo Hatch (*Ibid.*).

³¹ Mary Jo Hatch, *op. cit.*, p. 91.

Chef de projet B : Le rythme d'avancement de la démarche [est marqué par] les prestataires, les bureaux d'étude et l'AMO, qui est quand même censé aider à faire avancer, vite ou moins vite... C'est ce qui fait que ça donne une vie au [projet] : ses cycles. Construction, production, réflexion, communication, puis redescente, on revient sur les fondamentaux, on se repose la question sur les thèmes, sur comment on travaille, et on reconstruit quelque chose...

Chef de projet F : Et je trouve ça incroyable aussi [...] le temps court qu'il a fallu pour que les gens se reconnaissent dans le territoire, c'est impressionnant, c'est quoi ? Deux ans à peine ! C'est très court en fait, il y a eu énormément de choses sur un temps très concentré, et, maintenant, le soufflé retombe. Alors il retombe de notre côté, même si en même temps on est surchargé de travail, parce que maintenant, c'est tenu par d'autres acteurs.

À chaque tournant, pour le projet, le chef de projet le met en perspective par rapport à ces cycles ancrés dans un temps long, interrogeant son appropriation et ses effets sur les pratiques collectives. Évoquant l'avenir du projet et de la structure qui le porte, la chef de projet D explique :

Moi, je pense que ça serait assez intéressant que [la structure de gouvernance] monte en puissance et devienne opérationnelle, pour porter certaines ZAC par exemple, mais je pense que c'est un peu tôt. On en est là à une prise de conscience, en douceur, par les communes. [...] Mais on sent que ça commence à prendre, qu'ils commencent à y croire.

Les chefs de projet travaillent à la coordination des différentes temporalités et sont attentifs pour ce faire aux rythmes de chacun et à leurs possibles ajustements. Ils cherchent par ailleurs à sentir quand ils peuvent donner des coups d'accélérateur, quand il faut ralentir, faire une pause, quand est nécessaire un temps de maturation. Il s'agit d'accepter que le tempo n'est pas totalement maîtrisable, qu'il est dépendant de nombreux éléments extérieurs, en particulier les rythmes impulsés par les partenaires (par leurs interactions directes avec le projet ou par l'intermédiaire de leurs projets).

- Le *groove* de l'organisation

Mary Jo Hatch invite également à considérer les interactions entre l'individu et l'organisation sur un mode « sensible », en

s'appuyant sur une comparaison de l'organisation à un jazz-band³². Une bonne écoute entre les partenaires d'un groupe de jazz peut conduire à une entente dont le produit dépasse dans un sens l'entendement, tant l'harmonie semble impossible sans une concertation préalable et comme magique. Phénomène que les jazzmen nomment le *groove*. Pour Mary Jo Hatch, ce *groove* pourrait qualifier des interactions entre l'individu et l'organisation, donnant lieu à une entente par laquelle l'individu semble anticiper les attentes et faire des propositions qui répondent parfaitement aux projets qu'elle peut souhaiter et être en mesure de porter par exemple. Cette anticipation est étroitement liée aux liens d'interconnaissances et de collaboration développés avec les acteurs. La collaboration active et la synchronisation des temporalités rend possible une accélération qui conduit à une forme de *groove* collectif :

Chef de projet A : Même avant la création du syndicat, il y avait un petit groupe technique qui était constitué avec un représentant par agglo. Et c'est sûr que la petite équipe, [...] c'est une équipe de super motivés... C'est pas moi qui leur dit : faut que tu m'envoies ça et ça... ils le font tout seul... Ce petit groupe là, il a bossé le cahier des charges du schéma de référence avec moi, il en a rédigé des bouts avec moi, [...] et je leur envoie les CR en avance. Ils ont permis que ça aille vite, en quatre mois... c'est allé à marche forcée. Il y a eu des allers-retours avec eux, et puis ça a été présenté en comité de pilotage. Je pensais que les élus demanderaient des modifs, qu'il faudrait qu'il y ait une nouvelle réunion, mais ils ont dit « ok, on peut lancer le marché ». C'est des choses comme ça aussi qui permettent d'aller vite. Donc, je veille à ne pas les perdre en route, parce qu'ils sont un relais par rapport à leurs élus qui est fondamental...

³² Cette porte ouverte sur la dimension sensible et émotionnelle dans l'analyse des rapports de l'individu à l'organisation au sein de laquelle il agit constitue, selon elle, un des principaux intérêts de la métaphore de l'improvisation, en nous poussant à nous extraire de nos représentations habituelles de l'organisation comme entité froide, rationnelle, fonctionnelle. « *Emphasis sensory and sensual engagement that permeates the jazz metaphor, inviting us to hear and feel organizing, to listen to and move for its rhythm. In contrast to the previous approaches to organizational structure that are generally more analytical* » (Mary Jo Hatch, *op. cit.*, p. 82).

L'effervescence de la rencontre, au présent, peut également avoir un effet galvanisant et être mise à profit pour favoriser l'émergence d'une énergie collective.

Dans le modèle de l'improvisation, la maîtrise de l'action passe finalement moins par la connaissance exhaustive du territoire et de ses projets que par la construction des conditions d'une écoute et d'une disponibilité réciproques, c'est-à-dire d'une connaissance et d'une veille partagées. Être disponible et rendre les autres disponibles constituent des critères de réussite *a priori* de l'action. L'action du chef de projet, contrairement à l'action planificatrice, ne peut prévoir les besoins à l'avance; il les découvre au fur et à mesure et fait correspondre, ajuste le projet aux demandes qui remontent du terrain. Il agit sur le temps long, il réalise un travail de fond, s'investit en amont, sans pouvoir être certain de voir ses efforts récompensés. La réussite et l'efficacité de son action sont alors directement liées à la confiance qui naît de son écoute du territoire, confiance des partenaires (qui vont l'aider à construire et saisir les occasions) comme des collègues en interne et enfin vis-à-vis de lui-même (la confiance qu'il accorde à son ressenti notamment est essentielle).

3. Formes et moyens de l'échange : le don, au centre d'un réseau de confiance

3.1 La confiance : garantir la disponibilité réciproque des partenaires

Parmi les raisons qui conduisent à donner aux échanges sociaux et à leur gestion une place centrale dans le quotidien du travail des agents, leur rôle dans l'établissement d'un lien de confiance entre les partenaires est essentiel³³.

Chef de projet E : *Ça fluidifie énormément les choses, [...] si les gens t'ont identifiée et qu'ils ont confiance. C'est ça qui fait le réseau que tu construis autour du projet et qui permet de désamorcer les conflits ou de faire travailler les gens ensemble, parce que tu les connais bien et que tu sais en gros comment les prendre. Mais c'est valable autant en interne qu'en externe.*

³³ Albert Ogien et Louis Quéré, *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*, Paris, Economica, 2006.

La confiance se caractérise par la relation de réciprocité qu'elle introduit, à tous les niveaux : entre techniques, entre techniques et politiques, des politiques envers le projet... La confiance est ainsi la matière première qui tisse le réseau au service du projet. Les mouvements qui l'engendrent, comme ceux qu'elle produit, sont directement moteurs (vecteurs d'accélération, de verve) ou au contraire bloquants. Elle favorise la rencontre entre différents projets et leurs porteurs respectifs et rend possible l'émergence d'effets de renforcement et de synergies entre eux. La qualité et l'étendue du réseau de confiance influe ainsi directement sur la disponibilité mutuelle pour le projet et contribue, dans un mouvement global, à la réussite du projet.

La capacité du chef de projet à construire une relation de confiance avec ses collègues, les partenaires extérieurs et les politiques est dès lors un enjeu de premier ordre dans son travail au quotidien. Cette capacité implique une forte dimension émotionnelle³⁴. On retrouve ici la nécessité d'investir dans nos analyses le terrain de la sensibilité, sur lequel repose la confiance. Il faut toutefois veiller à distinguer la relation qui s'établit entre les partenaires des relations privées, comme l'amitié, et à ne pas la réduire à une simple relation utilitariste (voire manipulatrice). Introduire la logique de don/contre-don pour analyser les échanges entre acteurs permet ici de s'extraire des logiques utilitaristes, comme de la sphère privée.

La confiance accordée par les partenaires et aux partenaires, loin d'être abstraite et dépendante de facteurs irrationnels, est le résultat d'un travail très concret. Arrêtons-nous à présent sur les formes prises par ces échanges et sur les moyens qui leur sont associés.

³⁴ Mary Jo Hatch souligne ainsi que « la capacité à communiquer émotionnellement est particulièrement importante dans un contexte de construction d'alliances et de réseaux temporaires » (Mary Jo Hatch, *op. cit.*, p. 88).

3.2 Les règles et formes de l'échange

- La logique du don

S'intéresser aux formes et processus de l'échange revient à « penser les structures organisationnelles non plus en termes de règles mais de communication et de potentiel collaboratif » (pour reprendre les propos de Mary Jo Hatch parlant toujours des apports de la métaphore de l'improvisation pour l'organisation). Dans un contexte où la transversalité constitue le quotidien des agents, la gestion du réseau social impliqué dans le projet constitue une compétence à part entière. Cette compétence implique d'apprendre à se comporter de manière à favoriser une bonne entente, à savoir accepter et utiliser un bon *feeling* avec quelqu'un, à rendre service et pouvoir compter sur l'autre en échange : il faut savoir demander, répondre, reconnaître, ménager, entretenir.

La compétence des opérateurs se définit [...] plus par rapport à des circonstances imprévues, celles de leur activité quotidienne, que par rapport à des situations de travail standardisées. Ce qui fait la compétence ne peut ainsi se réduire à la détention d'un savoir : il n'est jamais totalement adéquat. Y accéder suppose de pouvoir échanger avec les collègues des savoirs, des relations d'entraide, des « trucs » ou de l'amitié, parce que cette compétence est collective. Elle repose sur des règles d'échange obéissant à des règles sociales, celle de la réciprocité, du don et du contre-don³⁵.

L'introduction par Norbert Alter, de la notion de don, issue du milieu des sociologues aux tendances interactionnistes affirmées Marcel Mauss³⁶, apporte un éclairage particulièrement intéressant et pertinent sur la nature des liens entre les partenaires et de ce qui circule entre eux. Les échanges prennent de multiples formes et utilisent des supports on ne peut plus hétérogènes : informations, services, symboles, rites, réputations, sourires, affects... Les valeurs qui régulent l'échange sont parfois fixées dans les « traditions » de l'institution, comme elles peuvent être définies

³⁵ Norbert Alter, *op. cit.*, p. 204.

³⁶ Mauss Marcel, *Essai sur le don*, Paris, Presses universitaires de France, 2012 [1923].

par les individus en situation. Elles échappent au calcul rationnel et utilitariste, guidées souvent uniquement par le plaisir de partager, la satisfaction tirée des liens... L'efficacité de ce qui circule dans ces échanges, du sourire à la base de données, peut être bien supérieure et structurer des relations plus solides, que par celles engendrées par le biais des procédures.

- Construire un réseau d'entraide

« Entretenir un réseau, [c'est] demeurer vigilant quant à la confiance que l'on peut accorder à telle ou telle personne, [...] savoir aussi entrer en conflit ou [...] faire mauvaise réputation à celui qui "ne renvoie pas l'ascenseur"³⁷ ». L'entraide, par la réalisation de services, le transfert de données, représente par exemple une composante essentielle de la dynamique et de la survie du projet.

Chef de projet E : *Ça passe aussi par le réseau, tout l'investissement que tu peux créer à côté, [...] si tu as déjà travaillé le contact avec eux, les gens vont être plus prompts à te filer un coup de main, plus réactifs, te filer des informations.*

Quand j'organise des ateliers thématiques et géographiques, [les partenaires des agglos] m'aident sur l'organisationnel, la location, prêt de salle, et sur le fonds, par exemple : « cet atelier sur [tel sujet], bah non, il vaut mieux le mettre en septembre, parce que, nous, on a un bureau d'étude qui va venir travailler cet été ».

L'absence d'entraide est d'ailleurs très rapidement visible, à travers les crises qu'elle engendre.

Chef de projet E : On faisait des simulations de populations plus emplois le long de l'axe et autour des stations qu'on envisage. Donc j'ai contacté le chargé de mission [d'une agglo] en lui disant, tu as fait dans des travaux précédents des simulations de populations plus emplois sur un fuseau de 1000m, nous on aurait besoin de ces données sur 400m, vous avez dû faire un modèle, est-ce que vous pourriez faire tourner votre modèle sur 400 mètres et nous donner ces données ? Quand je les ai vus en réunion, j'ai demandé naïvement à un directeur qui était présent, est-ce que le chargé de mission t'a relayé ma demande ? On a eu un échange extrêmement vif, où il m'a dit que je n'avais rien à lui demander, aucun ordre à lui donner, que j'avais des bureaux d'étude

³⁷ Norbert Alter, *op. cit.*

pour sortir ces données... Fin de non recevoir... Donc je suis allée revoir le bureau d'étude en leur disant, on le fait nous-mêmes. Et [l'agglô] nous a dit au final, vos modes de calcul sont pas les bons. On leur a dit, bah on vous avait demandé les vôtres.

Les échanges et l'investissement ne fonctionnent en effet pas à sens unique. L'entraide n'est jamais ni un acquis ni un dû, des efforts constants sont nécessaires pour le maintenir. Le chef de projet souligne alors la chance de disposer d'un engagement mutuel et mesure l'importance de l'investissement des partenaires sur la dynamique et l'avancement du projet. L'importance des liens et du réseau d'entraide peut ainsi servir d'indicateur pour évaluer les liens de confiance, la capacité du projet à générer des synergies et ainsi l'efficacité et la légitimité du projet. De fait, lorsque l'entraide et la disponibilité mutuelle sont élevées, une dynamique de *groove* peut se développer (cf. supra).

3.3 Construire son réseau : les instruments de l'échange

Chef de projet B : Il faut avoir envie de décrocher son téléphone, d'appeler un tel... C'est énormément ça. Je dirais, c'est le moyen d'avoir l'information et, l'information, c'est l'arme n° 1 pour tout...

Au premier rang des instruments de liaison, le téléphone et la note, sont omniprésents dans l'action quotidienne des chefs de projet. Évoquant leurs liens avec l'élue en charge du projet ou avec les partenaires, les chefs de projet expliquent :

Chef de projet D : Après, ça dépend des périodes, là, en ce moment, elle est en campagne, les contacts sont moins fréquents. [...] Et puis j'ai [son assistante] pour le coup presque quotidiennement au tél [...] Et inversement, des fois, [elle] nous téléphone ou nous écrit pour nous demander : « alors, est-ce quelqu'un de chez vous va à cette réunion... »

Chef de projet E : Et puis ça sert aussi pour préparer les choses en amont, passer deux-trois coups de fil, réexpliquer les choses, parce que ton projet, c'est pas forcément celui des autres, ils ont autre chose à gérer, donc, toi, c'est leur dire : ce serait bien que tu sois là parce que je t'attends sur tel et tel point; sentir si on va dans le mur, si les gens sont prêts à écouter.

Les dispositifs de rencontre informels, tels que les petits déjeuners entre acteurs, les comités restreints (c'est-à-dire en plus du dispositif formalisé des groupes de travail, comité de pilotage...) représentent un moyen essentiel pour intéresser et créer un climat de confiance. Ils sont autant d'efforts pour garantir la présence des partenaires et favoriser un compromis. Le chef de projet B décrit les efforts réalisés pour impliquer les élus locaux comme un véritable travail de courtisan, dans lequel il sollicite, s'implique et s'expose :

Chef de projet B : Le chef de projet est là comme pilote et il demande aux autres s'ils veulent bien venir, dire, ne pas dire... c'est un travail de sollicitation. Il faut amener... c'est un travail pas forcément de négociation, quelque chose d'un peu moins fort... disons de persuasion, d'argumentaire.

Le réseau se construit et s'entretient par ailleurs sur un temps long qui dépasse souvent celui du poste présent. La capacité à être présent, visible, quelle que soit sa position dans le réseau, et l'aptitude à mobiliser sa mémoire sont primordiales. Le chef de projet B est ainsi passé de la CCI au CG par l'intermédiaire du club des développeurs, à l'occasion duquel il a rencontré la directrice de l'aménagement. Il mettra ensuite ses relations avec ses anciens collègues de la CCI au service de la démarche.

3.4 Risque de lassitude

Témoin d'un engagement au service du projet, l'investissement mis en œuvre dans la conduite de projet, sous toutes ses formes et sur des fronts divers représente un déploiement d'énergie considérable. Mais, pour Norbert Alter, l'organisation, bien loin de célébrer les « sacrifices » des individus, a bien du mal à les reconnaître³⁸.

Au service de l'innovation, les échanges orchestrés par le chef de projet échappent au cadre de l'organisation, le dépassent, jouent avec lui. En effet, les projets ont tous une singularité qui

³⁸ Les référentiels du management l'empêchent sinon de percevoir, du moins de reconnaître officiellement et de valoriser cette ressource, qui reste un investissement non reconnu (hors du système de rétribution monétaire et du programme d'action de l'organisation).

les situe en dehors de la norme de l'institution, la gouvernance nécessitant de nouvelles règles d'échange, à articuler avec les anciennes. Les chefs de projet sont donc en tension permanente avec l'organisation. L'attitude adoptée par l'organisation à l'égard de l'innovation ne peut en effet être totalement ou seulement bienveillante. L'innovation reste un objet de suspicion, élément potentiellement perturbateur, que l'organisation observe à travers le prisme de sa capacité de contrôler, et d'intégration dans les procédures « normales ». Si l'organisation la valorise théoriquement, elle ne peut que la tolérer pratiquement³⁹. S'engager au service du projet, c'est prendre un risque, celui-ci pouvant se heurter à un rejet de l'institution (refusant en particulier de s'investir de façon trop ciblée sur un territoire aux dépends des autres).

L'absence de reconnaissance officielle de ses efforts et de ses investissements, l'absence de reprise de ses propositions peuvent naturellement produire lassitude et épuisement⁴⁰. La lassitude agit cependant rarement radicalement, elle exerce une force contraire à celle, motrice, de l'engagement du chef de projet. Il en ressent l'impact comme celui du reflux de la vague, dans la démotivation qui s'invite lorsque l'institution ne « suit » pas, que le tempo ralentit, du fait des cadres et contraintes qui ne permettent pas la réactivité nécessaire à la dynamique du projet.

Chef de projet B : Mais je n'ai pas souvenir d'avoir pensé qu'on faisait tout ça pour rien. C'était plus une question de temporalité, de se dire que ça va pas assez vite, on n'arrive pas à mouiller suffisamment les élus, on n'arrive pas à monter telle ou telle réunion... La lassitude, c'était vraiment dans les moments où ça n'avancait pas, c'était plus sur des questions de forme.

Parfois, le temps du projet n'est simplement pas celui du chef de projet; le projet ne fonctionne pour ainsi dire pas à la même échelle, ce qui nuit à la motivation de l'agent :

³⁹ Norbert Alter observe ainsi que même dans des systèmes qui en font leur idéal, la trajectoire de l'innovation ne peut être considérée comme un passage paisible d'un paradigme de gestion à un autre.

⁴⁰ Norbert Alter, *op. cit.*, p. 245

Chef de projet B : Pour la première réunion du Conseil de Pôle, on avait dû prévoir une première date en juin et on l'a réuni en avril suivant... On n'a pas perdu tant de temps que ça, six, huit mois... à l'échelle du projet, c'est pas si énorme. Même si pour nous, c'était pas facile.

Si le chef de projet connaît l'existence de cette dynamique phasique et cyclique du projet, l'impact des périodes de creux n'en est pas moins réel sur sa motivation, celles-ci pouvant entraîner de véritables déprimés. Les chefs de projet tentent de conserver leur motivation même lors d'une période de sommeil du projet, mais la répétition de ces cycles finit par user également ses plus fervents promoteurs. Les chefs de projets occupent leurs postes rarement plus de quelques années, en moyenne trois à cinq ans. Un véritable enthousiasme est nécessaire à l'accomplissement de leur mission, celui-ci diminuant nécessairement, il faut savoir passer le relais afin qu'une énergie nouvelle garantisse sa continuation, en venant (r)animer la dynamique des échanges.

L'organisation semble largement bénéficiaire de cet engagement, individuel et collectif, centralisant, directement ou indirectement, tous les efforts qui la mettent en mouvement et permettent le changement. Peu reconnaissante, faisant planer un risque de sanction en cas d'échec, accordant peu d'égards à l'incertitude du contexte de l'action (et privilégiant une justification rationnelle de l'action). Pourquoi les chefs de projet choisissent-ils de « donner » à l'organisation et au projet, malgré cette relative absence de reconnaissance et les risques associés ? Où puisent-ils la motivation nécessaire à l'investissement et aux dons qu'ils réalisent ? C'est ce que nous essaierons de déterminer dans une dernière partie à travers l'analyse d'une forme d'échange entre le chef de projet et son territoire.

4. L'échange dans une réciprocité élargie avec le projet

L'incertitude, dans le sens non de méconnaissance, mais d'indétermination et d'imprévisibilité, est une condition de l'action. Avec l'improvisation, on répond à l'incertitude par encore plus d'incertitude, en introduisant constamment du nouveau, en mettant en mouvement. C'est ce qui fait que l'improvisation est

toujours au départ une invention, une création (on n'apprend pas à commencer, comme le disait Vladimir Jankelevitch) et qu'elle fait appel à la volonté et à la créativité pour se poursuivre... La créativité représente une part essentielle du travail des chefs de projet improvisateurs. Elle fait appel à des ressorts qui ne sont forcément pas ceux de la rationalité causale et économique : la croyance, l'engagement, l'investissement, l'effort... et qui permettent d'éclairer les échanges et les attachements qu'ils construisent avec les partenaires comme avec le projet, notamment de mieux comprendre leur durabilité. Ces ressorts sont à la fois une condition de l'échange et s'en nourrissent.

4.1 Croyance et engagement au service du projet

En s'appuyant sur la théorie du don et du contre-don, Norbert Alter identifie ainsi une « réciprocité élargie⁴¹ », dans laquelle le don est dirigé vers le « collectif de travail » associé au projet. Le travail, les échanges et l'investissement qu'il implique se font au nom d'un tiers, qui peut être aussi bien la mission, le projet que l'entreprise... Les raisons subjectives, attachées aux croyances de l'agent, mais aussi à ses motivations morales, aux normes sociales, etc. comptent de façon irréductible, dans cet investissement. S'appuyant sur Schumpeter, il voit l'agent plus intéressé par l'action elle-même, par l'engagement qu'elle suppose, que par les bénéfices financiers qu'il en tire, ou bien même par la reconnaissance (sociale, pouvoir, succès...) qui en découlerait.

Concernant la croyance, Norbert Alter prend soin de souligner que les logiques irrationnelles qui sont présentes dans l'action ne sont pas une conséquence du « déficit d'information » (elles disparaîtraient s'il était réduit); elles investissent l'espace qui lui est associé. Les croyances positives (parce que je croyais que ça serait positif) ou normatives (parce que ça se fait) sont un moteur essentiel de l'action, quelle que soit la nature du déficit d'information⁴². Dans un contexte où l'incertitude relative aux fins comme aux moyens est une réalité quotidienne, la croyance est

⁴¹ Norbert Alter, *op. cit.*, p. 34.

⁴² *Ibid.*

une source de motivation essentielle et incontournable pour expliquer la durabilité des projets, sans tenir compte de cette donnée. Le chef de projet, principal porteur du projet dans le temps, abandonnerait souvent rapidement sa mission s'il n'y croyait pas et s'il ne traduisait pas un engagement personnel⁴³. Croyance et engagement sont, de fait, étroitement liés. Ils permettent d'expliquer à la fois l'envie que les porteurs de projets ont de transformer et de donner vie – d'animer – leur territoire et la mission dont ils se sentent investis, de prendre en charge la volonté et l'initiative donnée par le politique.

Le chef de projet B décrit son rapport au projet sur le mode de la croyance :

Chef de projet B : [il y a] un peu *d'esbrouffe, de fierté* de participer, d'être conscient de participer à tout ça maintenant, et de se dire que, dans vingt ans, on sera passé à autre chose... en tous cas, avec une *sincérité, et un dévouement* aussi au projet... Peut-être trop, dans le sens où on a pu *manquer un peu, par moments, de prise de recul*... et encore... Mais je n'ai *pas souvenir en tous cas d'avoir douté*, d'avoir regretté un manque de... ou d'avoir pensé qu'on faisait tout ça or rien...

On retrouve dans son discours les caractéristiques associées au « monde de l'inspiration » décrit par Luc Boltanski et Laurent Thévenot⁴⁴. On retrouve en particulier les valeurs de sincérité et de dévouement, la spontanéité (cf. infra). Comme l'artiste au service de son œuvre, le chef de projet travaille au service d'une réalité qui l'inspire et qu'il crée, dans un corps à corps qui fait son quotidien (évoqué à travers le « manque de recul » qu'il

⁴³ Si elle a déjà été mise en évidence et travaillée dans le champ de l'innovation et du management, le rôle de la croyance dans la motivation à agir de l'individu est plus rarement abordé par l'analyse de l'action publique. Les occasions ne manquent toutefois pas. La protection et la réalisation d'un intérêt général sont par exemple fréquemment cités par les acteurs, lorsqu'il s'agit d'évoquer les raisons qui les poussent à l'action, les confortent dans leur choix...

⁴⁴ « Dans un monde inspiré, l'état de grand a les attributs qui sont ceux de l'inspiration elle-même, comme illumination, faveur gratuite, à la fois extérieure et éprouvée dans l'expérience d'une motion intérieure qui habite et qui transforme : l'état de grand est un état spontané, c'est-à-dire indissociablement sincère et involontaire parce qu'il est un état intérieur que les êtres reçoivent du dehors » (Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, p. 201).

décrit). On retrouve également le critère de jugement de vérité associé au monde de l'inspiration : l'évidence, s'imposant non par des faits objectifs et rationnels, mais sous la forme d'une clairvoyance, d'une illumination. Le chef de projet décrit bien une forme de certitude, une conviction intime qui ne laisse pas de place au doute. Il évoquera également l'« étincelle », « l'éclair », pour parler des idées phares auxquelles il se raccroche pour porter dans la durée et orienter son action.

Le chef de projet semble en outre rester insensible au risque d'un agir qui ne débouche pas, opérationnellement. Il accepte les hauts et les bas de la démarche, les ralentissements, les détours...

4.2 L'appel du territoire et du projet

Chef de projet C : Pourquoi ce territoire ? Parce que c'est le lieu de toutes les innovations. Ça fait quelques années que je vois passer des articles, en architecture, en aménagement, en urbanisme... tous les gens de la profession ont *envie de travailler là-dessus, parce qu'ils savent c'est le moyen de s'exprimer*. [...] T'as pas tellement de sites comme ça en France sur lesquels tu peux intervenir.

Lieu emblématique des enjeux de l'urbanisme et de l'aménagement contemporains, le territoire B exerce de lui-même une force d'attraction. Mais il est également porteur d'un potentiel à révéler et réaliser, en attente de celui qui saura l'actualiser. Il constitue ainsi un moyen d'expression pour le chef de projet, animé par son intérêt et sa croyance dans le territoire. Moyen d'expression personnel, il est également un terrain d'expérimentation pour la mise en œuvre des valeurs et des conceptions de toute une génération :

Chef de projet C : Moi, je fais partie de cette génération d'urbaniste qui fait de la couture, qui font de la dentelle dans de l'existant, et c'est complexe, c'est passionnant. L'aménagement des villes nouvelles, c'est pas ma génération. Avoir des champs de patates et aménager, c'est fini. En revanche avoir à la fois des champs de patates, des habitations, des lisières, cumuler un petit peu tout ça.

On travaille sur un territoire comme on s'engage dans un courant de pensée ou un courant artistique, le référentiel mobilisé étant ici typique de l'« agir sur les grands territoires⁴⁵ », à la fois dans la couture et à une large échelle, hors des périmètres institutionnels. En travaillant sur ce territoire porteur des problématiques et des grands enjeux d'actualité de l'aménagement, selon un procédé proche de la métonymie, la chef de projet participe à la construction générique de la « ville » (ou de « l'urbain ») de demain.

Le chef de projet B exprime lui aussi très directement cet appel du territoire et du projet :

Chef de projet B : Très clairement, mes motivations pour venir, elles étaient beaucoup plus pour le poste et les missions qui allaient avec, que pour le CG, la direction de l'aménagement, faire de l'aménagement au CG. J'en avais pas forcément une image très... positive ou négative, j'avais pas forcément d'image en fait. Dans ce que je concevais dans l'aménagement et le développement, c'était pas forcément le CG le lieu le plus intéressant pour faire de l'aménagement. C'était vraiment *la mission B*, ce que j'en avais *vu*, qu'on m'a proposé, la dynamique qui était en cours sur B qui m'a motivée, *en termes d'esprit*... C'était en lien avec mes compétences de développeur, et la *gestion d'un grand projet*. Pour moi, c'était gérer *un grand projet de développement interterritorial*, à l'échelle d'une grosse interco, même s'il y avait pas d'interco... *Ça a pas été ça parmi autre chose, ou au hasard* [...]. *J'étais fait pour B et vice-versa*... Même s'il y avait de la *trouille* aussi [...] Mais il y avait une *réelle appétence*. *Je sais pas si je pourrai travailler sur un territoire que je ressens pas*.

On retrouve le thème du « grand projet », de l'échelle territoriale à la mesure des enjeux contemporains à laquelle il ouvre. Bi-départemental, intercommunal, le projet B incarne pour le chef de projet l'aménagement moderne et correspond à sa vision du développement territorial. L'appel du territoire est lié à la fois aux caractéristiques propres au territoire et au projet, et à la personnalité du chef de projet, dans son individualité. Le lien au territoire passe par un « ressenti » personnel et subjectif, qu'il revendique comme tel. Le chef de projet décrit ainsi un état

⁴⁵ Ariella Masbouni et David Mangin, *Agir sur les grands territoires*, Paris, Éditions du Moniteur, 2009.

émotionnel marqué par un enthousiasme et un accord intérieur, sources de sa motivation (encore caractéristiques du monde de l'inspiration). L'« appétence » provoquée par le territoire est de l'ordre de la rencontre amoureuse : une relation d'exclusivité les lie, il a choisi un territoire (c'était celui là et pas un autre) pour lequel il se sentait « fait ». La « trouille » qu'il évoque est également caractéristique de l'inquiétude provoquée par ce type de rencontre (il s'agit d'être à la hauteur) ainsi que par la création.

4.3. Une mission et une histoire de création : révéler le territoire

Chef de projet B : Le boulot de chef de projet, c'était de *donner une évidence sur ce territoire qui n'en avait pas*. En aménagement-urbanisme, les projets peuvent se monter quand il y a une évidence. B, c'était un « non » *tout ce qu'on veut...* [...] *Pour celui qui travaille sur le territoire l'évidence, elle vient assez vite*, mais tout l'enjeu, c'était de *la transmettre, l'expliquer, la faire partager*, dans un système qui est hyper concurrentiel. [...] La Directrice qui m'a recrutée, elle y croyait aussi, parce que c'était aussi une développeuse et qu'elle croyait en l'intérêt de passer du temps sur ce projet transversal, atypique, pas forcément dans les clous par rapport aux dossiers qu'on peut gérer de façon générale au département. Mais, aujourd'hui encore, et parmi certains élus, et certains techniciens du département, c'est pas gagné.

Le chef de projet, porté par une évidence, se donne pour mission de la transmettre et de faire adhérer le plus grand nombre à sa vision et sa conviction : il s'agit de révéler au public la réalité telle qu'il la percevait. Il travaille donc à donner corps à ses convictions et trouve souvent dans le corps à corps avec le terrain une source de confirmation et de renforcement de l'évidence de départ. Il y a une part de création dans cette révélation⁴⁶ qui constitue une source de motivation, la création étant une source importante de satisfaction personnelle et de reconnaissance par l'extérieur (les partenaires comme sa direction).

Chef de projet B : Il y a vraiment cette *histoire de création, quasiment à partir de rien*. Même si je suis pas parti de zéro quand je suis arrivé. Ça

⁴⁶ « Chef de projet B : Alors ça c'est vraiment Lucie et moi qui l'avons porté et apporté... la question de la mutualisation de la plateforme du tramway sur la plateforme à un bus en site propre. C'est deux, trois petites étincelles qui peuvent être mises au crédit de la démarche. »

n'évoquait rien à personne, la gouvernance et projet B. Aujourd'hui, on sait en parler. [...] J'ai perçu tout de suite que ça pouvait être intéressant, une page vierge, avec un début de truc qu'on pouvait orienter. L'idée qu'il y avait quelque chose de pas su, de pas reconnu, qu'il y avait quelque chose à faire...

On perçoit bien, dans cet extrait, le mélange de révélation et de création qui caractérise le travail du chef de projet. Il se présente d'un côté comme celui qui perçoit les signes : appelé par le territoire, il est celui qui l'a reconnu, qui a vu en lui le potentiel justifiant son engagement personnel. De l'autre côté, le territoire apparaît comme un support d'expression, de son imagination, de ses convictions : il est une page blanche à partir de laquelle il peut faire naître ce qui n'est pas, sur laquelle il peut mettre des mots et des images. Il peut orienter son développement. La motivation du chef de projet apparaît en grande partie liée à la sensation de liberté offerte par le projet. En s'appuyant sur l'ambiguïté et sur la richesse du contexte, il peut choisir de tirer sur certains fils pour faire émerger une voix, peser sur l'interprétation de la réalité.

4.4 La mise à disposition comme don « institutionnalisé » au projet

Dans le cas du syndicat mixte du projet A, c'est une structure entière qui est donnée, mise au service du projet. La chef de projet A du CG, également directrice du syndicat mixte, est mise à disposition. Elle appartient donc aux deux structures, qui se recoupent plutôt qu'elles ne s'emboîtent, et s'efforce d'assurer le lien entre elles, en l'incarnant directement.

Chef de projet A : Au sein du Conseil général, c'est la DAD qui gère le projet, enfin c'est moi qui suis... Je suis aussi la directrice du syndicat mixte, je suis un peu *double casquette*, je suis *mise à disposition* mais je représente aussi les intérêts du département en termes d'aménagement. Y'a quelqu'un qui m'a demandé à la dernière réunion : « Il est où le département ? ». Je lui ai expliqué que je suis aussi le département. Bon, ça se gère, [...] toutes les informations importantes, je les envoie par mail aux [DGA à l'Aménagement et aux Transports]. Pour les validations, le courrier au STIF par exemple, il va être validé par [le DGA aux Transports], c'est sûr. Mais, pour les invites au comité syndical, c'est géré

en direct avec [l'élú], et le département est tenu au courant à la rigueur comme un autre membre du syndicat, sauf quand ça concerne vraiment les intérêts départementaux. C'est vrai que les comités de pilotage, moi, je suis à côté de l'élú en charge du dossier au CG, mais aussi en tant que *Directrice, à part entière, c'est vraiment une structure à part entière*. Ça, les élus, ils le ressentent. Et *je ne suis pas du tout prise à partie Conseil général, ils voient bien que j'essaie de ménager la chèvre et le chou*. [...] Et la plupart des maires me parlent comme à la Directrice de leur structure... m'appellent en direct quand il y a quelque chose avec lequel il est pas d'accord.

Chef de projet C : Je vois le syndicat mixte un peu comme ça, comme *une structure déconnectée, tant du CG que des intercos et des communes*, et qui peut à ce titre là assurer une vraie neutralité *au service du projet global*.

Le syndicat mixte représente une structure neutre, qui garantit la confiance des collectivités locales (les maires la considèrent ainsi comme « leur » directrice) et leur implication (notamment financière). La position de la chef de projet, « au service de... », traduit directement l'ambiguïté organisationnelle inventée pour garantir cette neutralité.

Son action est dès lors rendue éminemment complexe, une complexité visible à travers la diversité des liens et des choses qui circulent. Du côté des procédures, tout d'abord, ce sont des notes, des parapheurs pour validation, des mails pour information, afin que le Conseil général reste dans la boucle. Du côté humain, les échanges interpersonnels sont au cœur du lien : au téléphone, en direct, on se parle en réunion et, ce faisant, on attribue un statut (« ils me parlent comme à leur directrice »), on identifie son interlocuteur. La cohérence, la solidité et la durabilité du projet se jouent dans ces échanges, des plus informels aux plus officiels. Ce sont eux qui donnent le ton, qui donnent à voir l'engagement de la directrice au service du projet. Le temps passé au téléphone, les relations directes avec élus CG comme communes, comme avec ses partenaires techniques témoignent d'une recherche de transparence, vis-à-vis du CG comme des partenaires. La chef de projet porte une vision de ce qu'est et doit être la structure, essaie de la faire passer. Il lui faut faire sentir sa

disponibilité, sa neutralité et la voir, en action, est souvent plus efficace qu'une démonstration théorique (formalisée dans les statuts du syndicat mixte).

La structure incarne la « mise à disposition », « au service » du projet, garantissant la prise en compte et la représentation des intérêts de chacun, et s'efforçant de préserver leur équilibre. Elle est ainsi l'outil de tous, selon la volonté largement portée par la chef de projet elle-même durant son montage. Cette conviction lui sert de guide pour l'action au quotidien, pour son positionnement, car le rôle n'est évidemment pas simple à tenir : l'explication et la ré-explication de son statut font partie de l'apprentissage des acteurs pour qui il n'est pas évident de repérer cette particularité. Elle incarne la structure et celle-ci l'habite, comme dans le modèle de l'inspiration. Elle exprime à travers la structure une réalité en laquelle elle croit, fondée sur le partage de l'action et des intérêts entre le CG et ses partenaires, et elle la traduit directement, en l'incarnant. Le double statut de la chef de projet, si complexe, flou et hétérogène qu'il soit, permet à une réalité tout aussi complexe d'être et de « tenir ».

Conclusion

Suivant l'intérêt de l'improvisation pour l'action qui se construit chemin faisant, au quotidien, il était essentiel de se pencher sur les acteurs qui la conduisent. Point de convergence des interactions entre les partenaires, les chefs de projet ont une fonction d'intermédiation centrale dans la dynamique des projets. Nous avons examiné ici les compétences et qualités qu'ils mobilisent, en les rapprochant des compétences de l'improvisateur, en vue de montrer comment elles conditionnent leur capacité d'action sur et avec le territoire. Il s'agissait alors de mettre en évidence la nature des liens qu'ils construisent avec les partenaires et avec le projet. L'échange revêt des formes aussi bien matérielles, à travers un réseau d'entraide et diverses formes de don (dont les instruments sont le téléphone, les réunions, les documents collectifs eux-mêmes), qu'immatérielles et symboliques, dont l'écoute et la confiance sont le support et la matière première. L'échange se

joue par ailleurs à plusieurs niveaux avec le territoire et ses acteurs, comme au sein de l'administration, mais aussi une forme d'échange avec le projet lui-même (mettant en évidence une logique de dévouement au projet).

L'identification des principales compétences et des mécanismes mises en œuvre par les chefs de projet pose les bases d'une discipline de l'action improvisée, qui nous semble essentielle si l'on veut comprendre et prendre au sérieux les évolutions observées dans les logiques de l'action aménagiste elle-même.

Ici, le caractère nécessairement situé des observations et la particularité de la position du CG peuvent apparaître comme des facteurs limitant les perspectives de montée en généralité de l'analyse. Toutefois, il est bien certain que le CG n'a pas le monopole de la gouvernance ni de l'interterritorialité. Les réflexions relatives aux dynamiques d'échanges observées caractérisent *a priori* l'ensemble des démarches territoriales s'appuyant sur des réseaux d'échanges interinstitutionnels aussi bien que publics et privés. Les enjeux propres au positionnement du CG conduisent en effet à une exacerbation des problématiques liées à l'action improvisée qui permettent d'en faire une forme d'idéal-type (et non un cas isolé et unique), et peuvent ainsi être considérées comme une force pour la démonstration. Mais rien n'empêche l'improvisation d'émerger ailleurs, dans d'autres contextes et à d'autres échelles institutionnelles, voire dans des cadres planifiés, au sein desquels, ponctuellement, une marge de manœuvre est laissée aux acteurs pour construire ensemble un pan de leur action collective. Elle semble en particulier émerger dès lors que :

- la présence d'oppositions fortes entre acteurs et enjeux justifie le maintien d'un certain flou et d'ambiguïté pour faire tenir les acteurs ensemble,
- l'affirmation d'un leader est impossible, les rapports de force en présence nécessitant un partage du pouvoir qui rend lui-même nécessaire le maintien de l'informel et de l'informel, pour faciliter la collaboration entre acteurs.

Pour peu que l'on dépasse la connotation généralement négative associée à l'improvisation, nous pensons qu'elle offre des opportunités non négligeables pour penser l'action sur des territoires qui résistent aux cadres réglementaires et institutionnels et à la planification. Notre champ de recherche rejoint alors des interrogations ouvertes par la géopolitique urbaine dans les années 1970 et portées aujourd'hui par exemple par François Hulbert⁴⁷. Au-delà d'offrir une simple adaptation du référentiel de la planification à un contexte d'incertitude, l'improvisation interroge en effet les modalités de construction du territoire, ainsi que du politique à travers lui. En invitant à penser positivement le partage du pilotage et de l'intention, ou encore l'indétermination des fins, elle pose un regard singulier sur la construction de stratégies pour les grands territoires et de la légitimité politique sur ces derniers. Elle ouvre ainsi à penser des formes territoriales et de gouvernance qui gagnent à rester ouvertes et floues et donne des clés pour accompagner au mieux ces situations.

⁴⁷ François Hulbert, « L'espace politique de la ville : plaidoyer pour une géopolitique urbaine », *L'Espace politique. Revue en ligne de géographie politique et de géopolitique*, vol. 8, n° 2, 2009; <http://espacepolitique.revues.org/1330>, site consulté en avril 2014.

Bibliographie

- Alter, Norbert, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », n° 401, 2010.
- Béhar, Daniel, « Un objet local mal identifié : l'action territoriale en réseau », *Pouvoirs locaux*, vol. 2, n° 73, 2007, p. 15–20.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- Bonnerave Jocelyn, « Improviser ensemble. De l'interaction à l'écologie sonore », *Tracés*, vol. 1, n° 18, 2010, p. 87–103.
- Bourdieu, Pierre, *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge (UK), Press Syndicate of the University of Cambridge, 2003 [1977].
- Chédotel, Frédéric, « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 154, 2005, p. 123–140.
- Claude, Viviane, *Faire la ville : les métiers de l'urbanisme au XX^e siècle*, Marseille, Parenthèses, coll. « Eupalinos », 2006.
- Coutard, Olivier (coord.), *Le bricolage organisationnel : crise des cadres hiérarchiques et innovations dans la gestion des entreprises et des territoires*, Paris, Elsevier, 2001.
- Dahlhaus, Carl, « Qu'est-ce que l'improvisation musicale ? », *Tracés*, vol. 1, n° 18, 2010, p. 181–196.
- Demilly, André et François Pingaud, « Les organisations selon Simon, Nonaka et Takeushi », *Bulletin de psychologie*, vol. 1, n° 475, 2005, p. 149–156.
- Duran, Patrice et Jean-Claude Thoenig, « L'État et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, vol. 46, n° 4, 1996, p. 580–623.
- Flückiger, Alexandre, « MT et "droit postmoderne" : la planification émergente », dans Stéphane Decourtère, Jean Ruegg et Dominique Joye (dir.), *Le management territorial : pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 1996, p. 254–276.
- Goffman, Erving, *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1974 [1967].
- Hatch, Mary Jo, « Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure », *Organization Studies*, vol. 20, n° 1, 1999, p. 75–100.

- Hulbert, François, « L'espace politique de la ville : plaider pour une géopolitique urbaine », *L'Espace politique. Revue en ligne de géographie politique et de géopolitique*, 2009, <http://espacepolitique.revues.org/1330>; site consulté en avril 2014.
- Ingalinna, Patrizia, *Le projet urbain*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 2001.
- Jankélévitch, Vladimir, *La Rhapsodie : verve et improvisation musicale*, Paris, Flammarion, coll. « Bibliothèque d'esthétique », 1955.
- Jeannot, Gilles, *Les métiers flous : travail et action publique*, Toulouse, Octarès, 2005.
- Jouve, Bernard et Christian Lefèvre, *Métropoles ingouvernables : les villes européennes entre globalisation et décentralisation*, Paris, Elsevier, coll. « SEPT », 2002.
- Lascoumes, Pierre et Patrick Le Galès, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Académique », 2004.
- Latour, Bruno, *Politiques de la nature : comment faire entrer les sciences en démocratie*, Paris, La Découverte, 1999.
- Lisa Lévy, *L'improvisation en aménagement du territoire : d'une réalité augmentée aux fondements d'une discipline pour l'action. Enquête autour d'un projet interdépartemental (le Pôle d'Orly)*, Thèse de géographie, Université de Grenoble, sous la direction d'Olivier Soubeyran et Guillaume Faburel, 2013.
- Masboungi Ariella et David Mangin, *Agir sur les grands territoires*, Paris, Éditions du Moniteur, 2009.
- Mauss, Marcel, *Essai sur le don*, Paris, Presses universitaires de France, 2012 [1923].
- Mintzberg, Henry, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, coll. « Stratégies et Management », 1994.
- Ogien, Albert et Louis Quéré, *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*, Paris, Economica, 2006.
- Soubeyran Olivier, *Métaphore musicale et pensée aménagiste. L'improvisation en jazz et l'écologisation de la pensée aménagiste*, à paraître.
- Vanier, Martin, *Le pouvoir des territoires. Essai sur l'interterritorialité*, Paris, Economica-Anthropos, 2008.
- Weick, Karl E., « Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis », *Organization Science*, vol. 9, n° 5, 1998, p. 543-555.