

Pascal Amphoux

# De la maîtrise d'œuvre à la conduite d'œuvre

Hors commerce

Extrait de:

GARTENJAHR 2016 – RAUM FÜR BEGEGNUNGEN  
Grundlagen, Projekte, Ergebnisse

ANNÉE DU JARDIN 2016 – ESPACE DE RENCONTRES  
Bases de réflexion, projets, résultats

Edité par

Trägerschaft Gartenjahr 2016:  
FSAP, ICOMOS Suisse, CSCM, NIKE, SSAJ, Patrimoine suisse

Bâle, 2017; pp. 24–27

Schwabe Verlag

# De la maîtrise d'œuvre à la conduite d'œuvre

## Un nouveau « deal » pour le projet paysage

**Pascal Amphoux**

Architecte et géographe (Bureau Contrepoint Projets urbains, Lausanne), professeur à l'ENSA Nantes (Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes)

En inscrivant la qualité du paysage sous le signe de l'intérêt commun, les organisateurs du congrès annuel du Forum Paysage introduisaient la session B, intitulée « La réforme de la négociation », par le propos suivant : « Les décideurs/décideuses ont tendance à imposer les intérêts partiels à l'intérêt commun : de nouvelles formes de coopération et de négociation sont à rechercher ». Sans prétendre faire le tour de la question, le texte qui suit se propose d'évoquer les fondements théoriques et pragmatiques d'un tel renouvellement dans la capacité à faire interagir trois intérêts, trois responsabilités et trois techniques.

### Trois intérêts

De l'intérêt privé on sait qu'il se *protège* : le droit privé en témoigne, qui protège l'individu, par exemple contre les attaques à sa propriété. De l'intérêt public on sait qu'il *s'impose* : c'est cette fois le droit public qui en témoigne, l'Etat qui par exemple peut imposer, « au nom de l'intérêt public », la construction d'une route ou la protection d'un paysage. De l'intérêt commun nous dirons qu'il *se compose* : qu'il dépend d'un art de composer ou de recomposer ce que l'opposition habituelle entre le public et le privé décompose ou interdit.

Un « art de composer ou de recomposer » ? On reconnaît là la spécificité du concepteur (architecte, paysagiste, artiste ou designer). Un « espace commun » ? On reconnaît cette fois le changement de posture que sous-entend le double sens du mot, qui signifie autant un espace *partagé* (mi-public, mi-privé) qu'un espace *ordinaire* (banal, quotidien). Le paysagiste est habituellement mandaté pour aménager

soit un espace privé, soit un espace public. Mais il n'est pas mandaté pour créer de l'espace commun.<sup>1</sup> Il est pourtant parmi les plus avertis pour savoir qu'il y a constante interaction entre les deux, que les débordements du jardin privé déterminent l'ambiance de la rue (ou réciproquement), et que ce qui depuis toujours « fait paysage », c'est la qualité de cette interaction – le cadrage sur une vue lointaine, la terrasse en encorbellement sur un passage public, l'espace intermédiaire ou l'articulation des échelles. Comme maître d'œuvre, il est soumis à la commande (publique ou privée) du maître d'ouvrage, mais il n'a pas la maîtrise de l'usage qui en sera fait. Un nouveau *deal* entre acteurs est donc nécessaire.

### Trois responsabilités

On connaît le rapport dual entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage. Mais on commence à reconnaître la légitimité d'un troisième acteur, le « maître d'usage ». Le nouveau *deal*, c'est alors l'art de recomposer des relations non duales entre trois types d'acteurs : le concepteur, le décideur et l'usager. Encore faut-il préciser deux choses. D'une part, le terme classique de maîtrise devient impropre : plus personne dans ce nouveau « deal » ne pourrait prétendre être « le maître » de son œuvre, de son ouvrage ou, pire, de l'usage des lieux, chacun par contre « conduit » à sa manière l'opération, en assumant la pleine responsabilité de sa compétence propre, de sorte que les termes respectifs de « conduite d'œuvre », « – d'ouvrage » ou « – d'usage » deviendraient plus adéquats.<sup>2</sup> D'autre part, les droits et devoirs de chacun doivent être clarifiés et

<sup>1</sup> Et son intervention devra s'arrêter le plus souvent aux limites de la propriété.

<sup>2</sup> Et de fait, conduire, c'est négocier : c'est viser un objectif, sans doute, mais c'est s'adapter aux situations. On notera que si l'obsession de la

maîtrise d'œuvre reste encore vivante chez l'architecte, l'expérience de la conduite d'œuvre est déjà l'apanage de l'architecte paysagiste, qui sait bien qu'il doit travailler avec une matière vivante, dont il peut sans doute conduire ou infléchir l'évolution, mais qu'il ne prétendra jamais maîtriser.

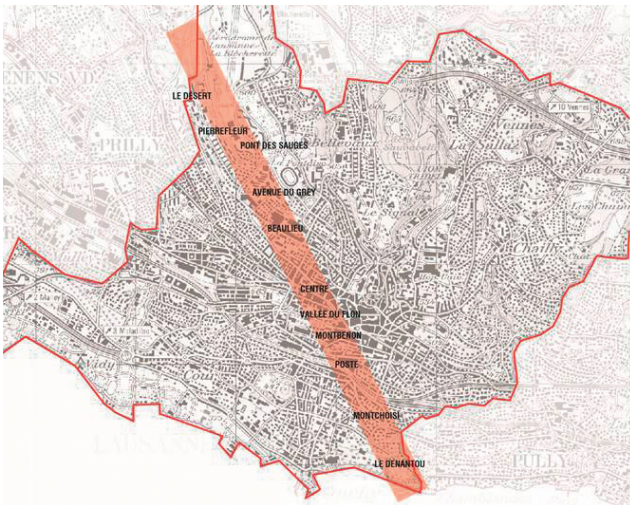


Fig. 1 : Transect sur la ville : deux jours d'exploration, 200 vidéogrammes géolocalisés pour discuter la qualité du paysage communal.

partagés dans ce nouveau type de contrat, dont les termes pourraient être les suivants :

- l'utilisateur (résident, travailleur ou visiteur) n'a pas le droit de remettre en cause les objectifs du projet, qu'il a pourtant le devoir d'alimenter : sa responsabilité, c'est de « réciter le lieu » (il n'y a que lui qui détienne cette compétence, il faut avoir vécu le lieu pour pouvoir le raconter) ;
- le concepteur (ici l'architecte paysagiste) n'a pas le droit d'imposer la réalisation de ses propositions, qu'il a pourtant le devoir de formaliser : sa responsabilité, c'est de mettre en formes (paysagères) les enjeux du projet (il n'y a que lui qui détienne cette compétence, à moins de renier son métier) ;
- le décideur (promoteur, élu, commanditaire) n'a pas le droit d'ignorer les pratiques habitantes, qu'il a pourtant le devoir de faire évoluer : sa responsabilité, c'est de décider (là encore, il n'y a que lui qui détienne cette compétence, il a été élu pour cela).

Dans ce modèle ternaire, il n'y a pas de compétence qui soit a priori supérieure aux autres. Mais le passage de l'obsession de la maîtrise d'œuvre à une conduite d'œuvre interactive sous-entend l'expérimentation de nouvelles méthodes pour

assurer la formalisation d'un véritable « récit du lieu », le partage effectif des représentations entre les trois types d'acteurs, et l'extrapolation, commune<sup>3</sup>, d'enjeux de projet à l'aune desquels on puisse évaluer la qualité des projets.

#### Trois méthodes<sup>4</sup>

**Le transect paysager<sup>5</sup>.** Dans des territoires de grande échelle dont l'extension sous-entend une vision en surplomb, abstraite et détachée (cartographie, photographie aérienne, etc.), la méthode consiste à tracer une « coupe épaisse » ou une bande territoriale étroite, sur laquelle il devient alors possible de mener une investigation de détail et de développer une vision *in situ*, concrète et sensible. Travailler au grand paysage n'exclut plus de travailler au plus près du sol, de la pratique sociale ou de la perception. Comme pratique d'observation, la méthode permet de convoquer *in situ* les trois types de compétence. Comme technique de représentation, elle permet d'hybrider des matériaux de nature hétérogène (graphiques, écrits, sonores ou vidéo) issus de relevés, mesures ou enquêtes objectifs, mais aussi d'esquisses de projet, de récits spontanés ou d'images de référence.

**La table longue<sup>6</sup>.** Concrètement, la méthode consiste à disposer dans un espace public une table

<sup>3</sup> On comprend dès lors que le commun ne doit pas être confondu avec le consensus, qu'il est au contraire un moyen de gérer la *dissensus* et l'heureuse hétérogénéité des représentations que permet de réunir « le récit du lieu ».

<sup>4</sup> Les trois méthodes évoquées ci-dessous ne sont que trois exemples parmi celles que nous avons formalisées, testées et expérimentées avec Nicolas Tixier. Elles ne peuvent être dans le cadre de cet article que succinctement évoquées. Pour plus de détails et pour comprendre l'écart qu'elles établissent avec les démarches participatives classiques, on pourra consulter les articles récents cités en note. On pourra aussi consulter le site de BazarUrbain <http://www.bazarurbain.com> (vu le 3.1.2017).

<sup>5</sup> Le principe du transect a été inventé par les géographes et la méthode que nous en avons tirée est particulièrement adéquate dans des situations de commande où domine la grande échelle ou le grand paysage. Pour plus de détail, voir : Nicolas Tixier, Pascal Amphoux, Jennifer Buyck. *Transect urbain et récit du lieu*. In : Xavier Guillot (éd.). *Ville, territoire, paysage. Vers un nouveau cycle de pensée du projet*. Saint-Etienne 2016, pp. 50-58.

<sup>6</sup> Le dispositif de la table longue a été formalisé dans un contexte pédagogique (ENSA Nantes, 2010) et mis en pratique dans des situations variées de projets d'échelle métropolitaine (Amiens 2030, Angers, Paris, São Paulo...). Pour une description synthétique de la méthode, on consultera : Pascal Amphoux. *Tables longues*. Nicolas Tixier. *Transect urbain*. In : Catalogue de l'exposition *Figurations de la cité*, Co-production Académie d'architecture / Cité de l'architecture. Paris, 8 nov. 2016-30 nov. 2017.



Fig. 2 : Table longue place de la Cathédrale, pour constituer un corpus de « monuments du quotidien » ponctuant le paysage de la métropole.



Fig. 3 : Marche augmentée confrontant habitants, commerçants, élus, concepteurs, caméraman. Inventions programmatiques, énonciation d'enjeux, formalisation d'un cahier des charges.

7 Cette technique de projet s'inscrit cette fois dans la lignée de recherches développées par les sociologues et anthropologues dès les années 80-90 (itinéraires et parcours commentés). Pour en comprendre les tenants et aboutissants : Pascal Amphoux, Nicolas Tixier. Paroles données, paroles rendues. La marche collective comme écriture du projet urbain. In : Europe, revue littéraire, n° spécial « Architecture et littérature ». Paris 2017 (sous presse). Cette technique a été notamment développée à Paris, à Fribourg, à Écublens et elle a donné lieu à une série de livrets, tous accessibles à l'adresse <http://www.bazarurbain.com/editions/en-marches> (vu le 3.1.2017).

8 C'est-à-dire de le décrire en termes de perceptions autant que de le raconter en termes d'histoires vécues.

9 C'est-à-dire en le parcourant autant qu'en se laissant « traverser » par lui.

10 L'expression en français est précise : il ne s'agit en effet pas de restituer les paroles individuelles telles qu'elles ont été énoncées par chacun, mais de leur faire dire, par la recomposition écrite, photographique ou vidéographique, autre chose que ce qu'elles ont dit, et en particulier les enjeux fonctionnels sociaux et sensibles du projet paysager à mener sur le territoire. Le livret physique ou le support numérique qui matérialise ce que nous appelons le récit du lieu est alors prêt à être distribué aux participants pour lesquels il est à la fois source d'étonnement et de mémoire, comme aux concepteurs pour lesquels il devient un outil de travail et une ressource d'inspiration.

de grande longueur, sur laquelle on déploie la représentation d'un transect territorial et autour de laquelle on invite un collectif d'acteurs diversifiés à « se positionner » – spatialement, oralement et graphiquement. Paroles d'habitants, paroles d'experts, paroles d'élus, photographies, expression des usages, données quantitatives, zooms sur un point particulier, éléments de diagnostic et d'enjeux, croquis ou schémas conceptuels... se posent sur la table – invitant les acteurs qui tournent autour à réagir à ce qui est déjà inscrit, à ajouter d'autres commentaires, informations ou récits, et surtout à mettre en débat leurs propres opinions, à les confronter aux représentations des autres et à prendre acte des modalités d'émergence et d'énonciation d'un enjeu partagé sur les lieux investigués.

*La marche augmentée*<sup>7</sup>. Elle consiste, en situation de projet, à réunir *in situ* des acteurs du territoire concerné et à leur demander de « le réciter »<sup>8</sup> « en marchant le lieu »<sup>9</sup>. Ces « marches » sont collectives et accompagnées. Elles sont « augmentées », au sens où elles sont documentées avec les outils numériques (filmées, photographiées, enregistrées, géolocalisées), mais surtout au sens où les représentations émergentes sont constamment déplacées, décalées, confrontées et reformulées : on veille à ce que les trois types d'acteurs soient convoqués, on conclut chaque marche par une séance de synthèse rétrospective, on réintroduit les arguments extrapolés lors d'une marche dans la suivante, surtout on invente des formes inédites de restitution et de formalisation du matériau obtenu : livret, film, site Internet. « Paroles données, paroles rendues. »<sup>10</sup> ●

## ZUSAMMENFASSUNG

*Das private Interesse grenzt sich ab, das öffentliche Interesse setzt sich durch, das Interesse der Gemeinschaft entwickelt sich. Aber wie wird es aufgebaut, wie werden gemeinsam gute Lösungen erarbeitet oder allenfalls noch einmal neu aufgelegt? Ein New Deal zwischen Bauherrschaft, Schöpfer und Nutzer ist notwendig. Drei Prinzipien drücken dies aus: einen Ort lesen, die Betroffenen*

*einbeziehen, deren Wünsche zur Kenntnis nehmen. Drei Vorgehensweisen seien erwähnt: «le transect paysager» (das Terrain analysieren), «la marche augmentée» (eine Besichtigung des Geländes vor Ort mit allen Beteiligten durchführen) und «la table ronde» (das Projekt an einem runden Tisch präsentieren und zu einer Diskussion einladen).*