



**HAL**  
open science

## Le management urbain des petites opérations complexes

Pascal Amphoux

► **To cite this version:**

Pascal Amphoux. Le management urbain des petites opérations complexes. European 5 : règlement & thème, pp. 51-52, 1999. halshs-01566962

**HAL Id: halshs-01566962**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01566962>**

Submitted on 21 Jul 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives | 4.0  
International License

European 4, Lisbonne, 31 janvier-1er février 1997  
Atelier thématique (sans doute publié dans le catalogue European Europe)

## Le management urbain des petites opérations complexes

Présentation du thème

Pascal Amphoux

(IREC, EPFL, Lausanne / CRESSON, EAG, Grenoble)

### 1. Management et ménagement - argument socio-économique

**Management.** Mot anglais, entériné en français par l'Académie en 1969, qui dérive du verbe to manage, manier, diriger. Le management désigne aujourd'hui toute activité modélisée de direction, d'administration et/ou de gestion d'une grande entreprise : manager une opération, c'est optimiser des rendements et réaliser des objectifs. Et quels que soient les efforts actuels pour inventer des formes systémiques de gestion interactive ou rétroactive des processus ("management de conception" ), et dépasser ainsi les aspects strictement administratifs, financiers, juridiques et techniques du contrôle et du respect de normes établies ("management de projet"), le management repose fondamentalement sur une conception finalisée, hiérarchique et programmée des tâches à exécuter (définition des objectifs, des priorités et des délais).

La connotation dominante est donc technico-économique, ce que révèlent déjà :

- d'une part l'enchevêtrement des significations anciennes du mot en anglais : l'entraînement (du cheval), la manipulation (d'une arme, d'un outil ou d'une personne), la stratégie (conduire une guerre, contrôler des affaires) et la réussite (accomplir une tâche préméditée) ,
- d'autre part son origine étymologique (le manège français et la main latine) : Manager et Management (mentionnés dès 1588) viennent du français manège, lequel dérive du latin manus. D'un bon manager on dit qu'il doit "mener ses affaires rondement" et d'une opération réussie il dira que "c'est une affaire qui tourne" ? Et l'on notera au passage que ces expressions sous-entendent une temporalité linéaire et mécanique

**Ménagement.** Mot français ancien qui dérive du verbe ménager. S'il désigne anciennement l'administration, la conduite ou le soin, il signifie aujourd'hui l'attention, l'égard ou la précaution que l'on prête à une chose ou à une personne, par respect collectif plus que par intérêt personnel. Ménager une situation, c'est préserver son potentiel plus que réaliser des objectifs. Et quelles que soient les situations dans lesquelles le ménagement implique un certain calcul, celui-ci est moins stratégique que tactique. Le ménagement fixe moins des objectifs qu'il ne définit une intentionnalité, il édicte moins des règles normatives que des principes d'interaction, adopte moins une conduite programmée à l'avance qu'une conduite ordinaire, présente, en acte. Autrement dit, le ménagement repose sur une pratique intentionnelle, interactive et spontanée des faits et gestes à adopter.

La connotation dominante est cette fois anthropologique et habitante, ce que révèle le sens premier du mot ménage (habiter, faire le ménage) et l'étymologie mansio (la maison, la demeure), c'est-à-dire le fait de rester ou de séjourner . Et l'on notera cette fois que cette origine sémantique sous-entend une conception vivante et récurrente du temps.

Hypothèse. L'architecture, l'urbanisme et l'aménagement contemporains du territoire managent beaucoup mais ne ménagent rien. Ils croient ou prétendent parfois ménager, mais ils ne font que manager - un espace (zonage), un temps (phasage), une fonction (attribution).

**Problématique.** Comment rapprocher les deux mots, anglais et français, de leur racine latine, commune ? Ou encore, comment ramener la connotation technico-économique du management à celle, socio-anthropologique, du ménagement ?

Question. Que ménages-tu, toi qui manages ?

## 2. Programme et projet - argument architectural

**Programme.** Littéralement : "ce qui est inscrit à l'avance" . Forme : "doxale", au sens où il codifie l'opinion commune par l'institutionnalisation de rapports contractuels, la définition d'objectifs à atteindre, le contrôle des résultats à terme, etc. Enjeu : représentation sécuritaire de l'avenir; le programme est un moyen de lutte contre le temps, un instrument de neutralisation de l'événement; il inscrit le prévisible dans ses tablettes, mais vit sous la terreur de l'imprévisible. En un sens, le programme est toujours "prévisionnel". Sa connotation technico-scientifique est aujourd'hui accrue par la signification que le mot a prise en informatique. D'où son penchant déterministe, parfois probabiliste. On le croit capable de relever le défi lancé par la complexification du monde.

**Projet.** Littéralement : "ce qui est lancé en avant" . Forme : paradoxale, au sens étymologique où il va contre l'opinion commune (dont il ne tolère pas la standardisation), en un sens commun où il apparaît à la fois flou et précis, déterminé et indéterminé, finalisé mais non objectivé (il définit une intentionnalité, non des objectifs à atteindre). Enjeu : expression, libre et toujours réactualisée, d'un potentiel; le projet est un moyen de construction avec le temps et un instrument de valorisation de l'événement; loin de la terreur programmatique, il s'émerveille devant tout ce qui est imprévisible, vise la représentation de ce qui n'est pas représentable, l'occurrence de ce qui n'est pas répétable. Le projet, pourrait-on dire, c'est ce qui ne s'inscrit pas . Mais sa connotation artistico-culturelle est aujourd'hui accrue par l'usage sacralisé et quasi-exclusif qui est fait du mot dans certaines disciplines (et notamment dans les Beaux-Arts et en architecture).

**Hypothèse.** Programme et projet sont aujourd'hui disjoints dans la pratique, mais sémantiquement confondus . Comme le dit Lyotard, "une chose est de projeter l'émancipation humaine, une autre est de programmer le futur comme tel. La liberté n'est pas la sécurité. Ce que certains ont nommé le post-moderne ne désigne peut-être qu'une rupture, ou du moins une fêlure, [...] entre le projet et le programme" .

**Problématique.** Comment repenser leur articulation ? Ou encore, la distinction sémantique étant précisément rétablie, comment relier les deux logiques, aujourd'hui disjointes dans et par la pratique ?

**Question.** Que programmes-tu, toi qui projettes ?

## 3. Hybridation - un enjeu pour European

Comment manager un programme tout en ménageant un projet ? Que ménages-tu, toi qui manges ? Que programmes-tu, toi qui projettes ? Ou encore : Toi qui manges la ville, quelle urbanité ménages-tu ? Comment la projettes-tu ? etc. Il y a derrière cette hybridation un bel enjeu pour European.

1. D'abord elle permet de définir des trajets inverses et d'attribuer des rôles croisés à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'oeuvre. D'un côté, il faut réfléchir aux façons d'énoncer des orientations de programme, mais en adoptant l'attitude du projet ? De l'autre, il faut demander aux jeunes architectes d'inventer de nouvelles modalités de projet qui permettent à la fois de s'adapter et de faire évoluer les programmes ? Co-naissance du programme et du projet.

2. Ensuite, elle désigne un certain type de rapport d'implication réciproque entre théorie et pratique. Et il faut là demander au chercheur de formuler des principes opératoires qui ne tombent pas dans le piège de la recette ou de la recommandation technique. Pour ma part, j'en ai formulé trois, qui me paraissent révéler les fondements épistémologiques d'une démarche European :

- le **principe d'incomplétude** qui, loin des prétentions "oecuméniques" de l'urbanisme contemporain, oblige à prendre acte du caractère inachevé de tout projet urbain et dont l'enjeu réside dans le passage du projet-produit au

projet-processus, de la connaissance d'un espace homogène à la reconnaissance de son hétérogénéité, du remplissage d'un plan de zones à la représentation évolutive de ce que j'appelle une "partition" de l'espace urbain;

- le **principe de récurrence** qui, loin des visions fonctionnalistes, permet de prendre acte de l'évolution permanente des usages, des désirs ou des besoins et dont l'enjeu réside dans le passage d'une temporalité linéaire à une temporalité récursive, dans la conduite d'opération (passage de modèles hiérarchiques à des modèles de conception négociée), dans la mise en service d'un espace bâti (passage de l'usage prémédité à l'usage rétro-actif) ou encore dans les techniques de communication (passage des procédures de participation des usagers à des principes d'implication);

- le **principe de sensibilité** qui, loin des visions formalistes, doit obliger à prendre acte de la mutation actuelle de l'esthétique contemporaine (liée notamment à l'apparition des nouvelles techniques de synthèse de l'image, du son et bientôt du geste) et qui se joue dans le passage d'un art de la forme à un art de la morphogénèse qui touche aussi bien l'analyse (passage de la typomorphologie formelle à l'énoncé de principes topologiques et à la définition d'ambiances) que la représentation (passage du plan conventionnel à la visualisation dynamique) ou le style (passage du stéréotype formel unificateur au mode d'inscription de l'hétérogène).

3. L'hybridation est fondamentalement "contextuelle" : elle s'ouvre à une multiplicité de modalités (ce n'est pas une dualité) qu'il s'agit d'inventer et de développer de manière spécifique en fonction des contextes culturels (locaux et circonstanciels). Les trois projets emblématiques de la figure du puzzle (qu'a permis de dégager l'analyse des projets lauréats de cette session) témoignent d'ores et déjà de la diversité potentielle de ces modes d'hybridation :

- la pièce de puzzle à Aubervilliers (ou la "matrice pavillonnaire") qui, par un jeu d'opérations-tiroirs échelonnées dans le temps, permet de préserver un milieu vivant;

- la mosaïque d'"espaces hybrides" à Dietikon (dont l'activité attitrée n'est pas déterminée et peut varier au gré des jours, des mois ou des années) que l'on introduit dans un milieu mort pour le régénérer;

- le tissu urbain de jardins à Graz (le "Parkteppisch") que l'on crée dans une trame serrée d'équipements divers et qui permet de générer un milieu nouveau, dont la croissance propre doit rester souple et adaptable grâce à la définition rigoureuse d'enveloppes formelles et de principes d'articulation des différentes fonctions possibles (mais non prédéterminées).

4. Enfin, le principe de l'hybridation cadre peut-être la question de l'enchevêtrement de temporalités différentes dans le projet urbain, question qu'évoquent, chacun à leur manière, les titres de conférences annoncées par les intervenants qui vont suivre.

Cf. par ex. A. Farel, dans R. Prost, Concevoir, inventer, créer, L'Harmattan, Paris, 1994.

Sens du verbe to manage (1577) : 1. entraîner un cheval au manège. 2. manipuler une arme ou un outil. 3. conduire une guerre, une entreprise, ... 4. contrôler les affaires d'un état, d'une institution. 5. administrer. 6. procéder avec soin. 7. obliger une personne à se soumettre à un contrôle. 8. se concilier les faveurs de quelqu'un par artifice ou flatterie. 9. avoir une influence sur... 10. réussir à accomplir. Oxford Dictionary, éd. 1955 (remerciements à G. Barbey).

On pourrait même dire qu'elles signifient avec précision l'enfermement dans une conception linéaire du temps (à la fois le cercle vicieux de "ce qui tourne en rond" et l'avancement de "ce qui tourne rond").

Si management, par le français manège, trouve sa racine dans la manus (la main, symbole de force et d'autorité), ménagement, par le mot ménage, trouve la sienne dans le manere, -mansus (demeurer, séjourner) et la mansio (la maison). Certains dictionnaires, pourtant, renvoient l'origine du mot anglais au mot français ménage (c-à-d. à la racine mansio), plutôt que manège (racine manus). Il est possible que les deux racines se rejoignent par le mansuetus (habitué à la main, apprivoisé) et la mansuetudo, -dinis (douceur des animaux apprivoisés, bienveillance), où ce serait l'habitus, le soin manuel, et donc déjà l'idée de récurrence, de répétition, de rituel, qui par le travail incessant de la main, fonderait la permanence du chez-soi et de la demeure.

Au spectacle, c'est le document qui annonce les différentes parties de la pièce et leur déroulement séquentiel; à l'école, c'est la liste des matières enseignées et des connaissances exigées dans l'année; en urbanisme, c'est un catalogue de fonctions et un calendrier des réalisations. Dans tous les cas, le programme impose un contrat qu'il s'agit de remplir dans certains délais et auquel on ne pourra échapper puisque l'écrit de référence permettra le contrôle du résultat.

C'est une image en devenir, qui préfigure un état encore incertain, mais que l'on se propose d'atteindre - une ébauche, un canevas, une esquisse de ce que pourrait être la chose (mais non de ce qu'elle sera).

Comme on dit "La culture, c'est ce qui reste lorsque l'on a tout oublié".

Dans la pratique, on les considère comme deux activités séparées, relevant de compétences, de domaines et de moments différents (en architecture, on a coutume de penser le projet comme une suite logique du programme - "la forme suit la fonction"). Sémantiquement, on prend l'un pour l'autre, et inversement : on cautionne le programme "tout tracé" d'une autoroute par un projet "paysager", et les "grands projets" architecturaux (c'est-à-dire, aujourd'hui des projets médiatiques), n'apparaissent bientôt plus que comme l'enveloppe de programmes contraints, voire périmés; ou encore, on fait passer un programme social pour un projet social (on occulte l'absence de projet de société par la mise en scène de programmes sociaux).

Il poursuit : "Celui-ci semble aujourd'hui pouvoir, beaucoup mieux que celui-là, relever le défi lancé à l'espèce humaine par le procès de complexification. Mais parmi les événements que le programme s'efforce de neutraliser autant qu'il peut, il faut, hélas, compter aussi les effets imprévisibles qu'engendrent la contingence et la liberté propres au projet humain". J.-F. Lyotard, L'inhumain, causeries sur le temps, Galilée, Paris, 1988, p. 80.

J'ajouterai qu'ils me paraissent pouvoir fournir trois règles déontologiques communes, applicables non seulement au niveau de la définition des programmes, des principes de jugement que des démarches attendues des concurrents.

P. Amphoux, "Le domino, le fragment et le puzzle", Thessalonique, sept.96.