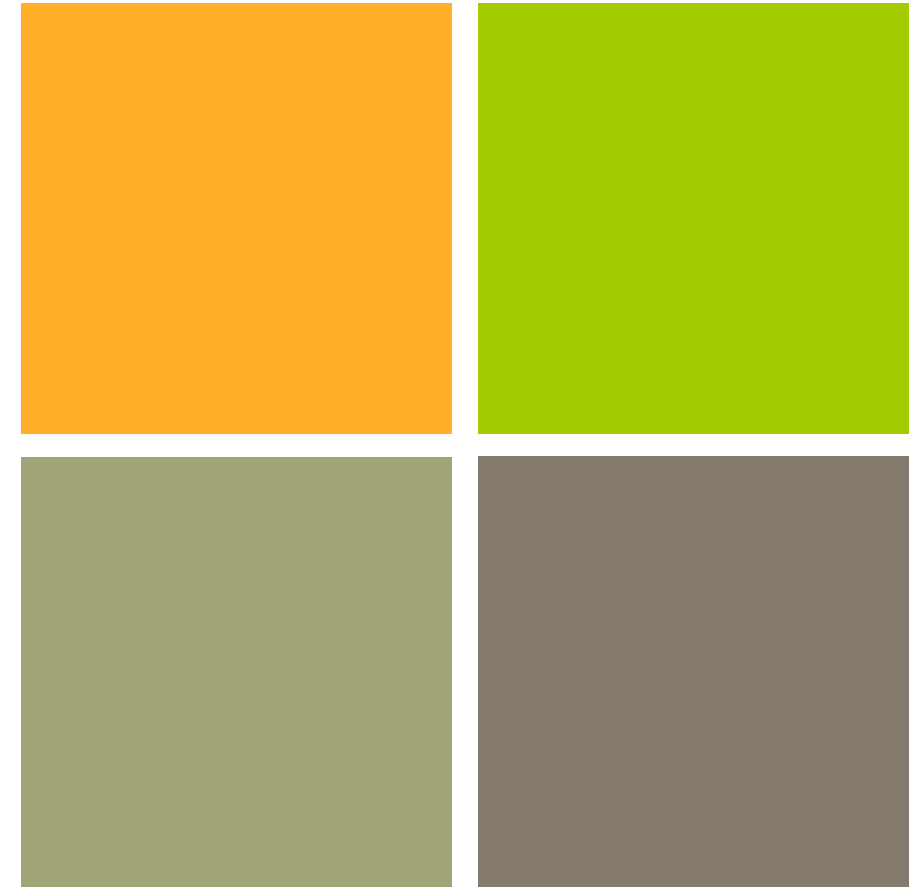


# XVÈME JOURNÉE DE RENCONTRE DE PARADOXES

15 octobre 2016



## UNE REVOLUTION TRANQUILLE

10 ans de pratique avec l'approche de Palo Alto,  
que fait-on de vraiment différent ?

Catherine CHAMBON & Sabine GUITEL

Mise en page de Sandra HUPPE

## Notre position d'intervention

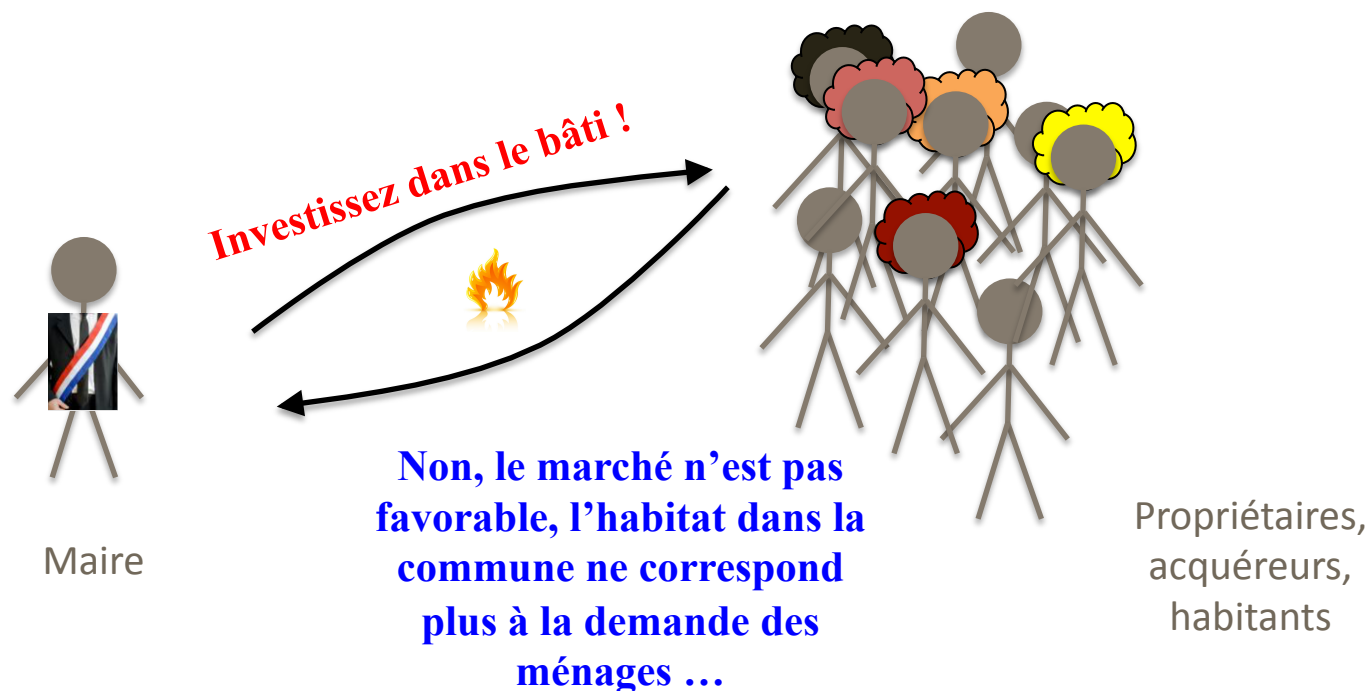
- Comme urbaniste et comme consultante nous sommes le plus souvent sollicités pour mettre en œuvre une expertise :
  - fonctionnement d'équipe de direction et projets de transformation pour Catherine : « faites moi un séminaire pour qu'ils soient plus en phase »
  - urbanisme pour Sabine : « dites moi ce que je dois faire pour concrétiser mon projet d'aménagement urbain »
- Notre position d'intervention repose sur 5 messages principaux adressés à nos clients :
  - vous pouvez compter sur nous, nous serons à vos côtés
  - nous allons faire avec vous le tour de la situation
  - nous mettons notre expertise à votre disposition
  - nous allons travailler ensemble comme cela vous parait pertinent
  - nous déciderons ensemble là où il est le plus efficace que nous intervenions

## Les principes que nous partageons

- **On ne fait rien d'important** avant d'avoir compris suffisamment :
  - ce qui a conduit notre client à concevoir son projet comme il l'a fait : il a de bonnes raisons d'agir ainsi dans son contexte, même si de notre point de vue d'expert, nous détectons quelque chose de surprenant
  - quels sont les différents acteurs et leur position vis-à-vis du projet
  - comment il pense que nous pouvons l'aider, quelle forme il imagine pour notre intervention
- Nous cherchons avec notre client à ce moment là, **si et où il serait utile, que nous apportions** de l'expertise, ou un «accompagnement» - aide à la réflexion... – ou la résolution d'un problème au sens Palo Altien – c'est rare, mais cela arrive
- **Nous n'avons pas d'idée à priori**
  - sur **le résultat** qui sera obtenu
  - sur le sujet sur lequel **nous apporterons de l'expertise** ou même si cela sera nécessaire
- Cela nous conduit à **intervenir de manière minimaliste** pour remettre le système en capacité d'avancer vers l'objectif....

## Etude de cas n°1 : revitalisation de centre bourg

Le centre bourg de cette commune perd des habitants. De nombreux logements sont vacants. Les ménages qui cherchent à acheter se font construire un pavillon en périphérie.



## Etude de cas n°1 : revitalisation de centre bourg

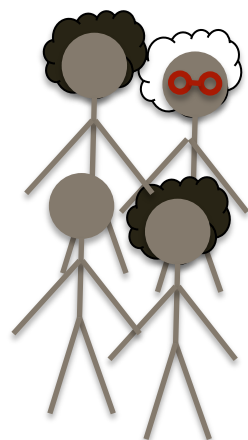
Le CAUE lance un appel à projets auprès des collectivités du département pour étudier et expérimenter la possibilité de produire une offre de logements alternative à la construction de pavillons en rase campagne



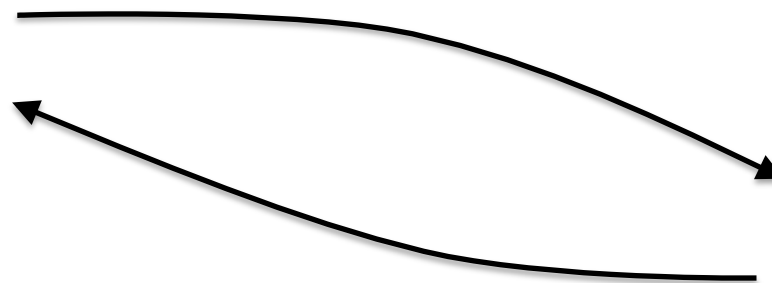
## Etude de cas n°1 : revitalisation de centre bourg

Equipe  
CAUE

Expertise sur le type de  
consultation à engager



**Profitions de la nécessaire consultation  
de bureaux d'études  
pour avoir un maximum d'idées**

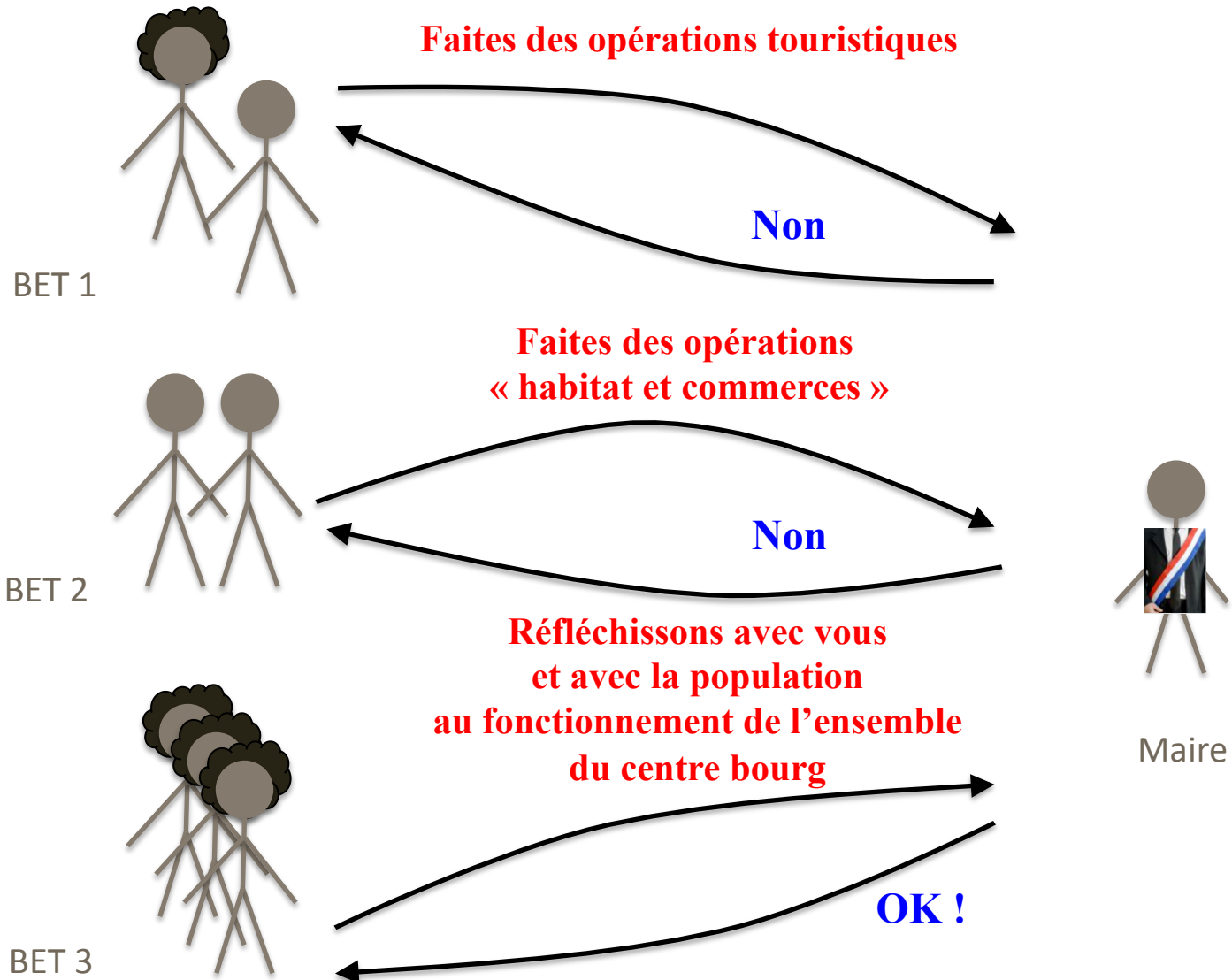


**OK**



Maire

## Etude de cas n°1 : revitalisation de centre bourg



## Où est la révolution ?

- Il y a 10 ans, j'aurais utilisé mon expertise pour contextualiser la question posée sur les 3 sites : j'aurais proposé au Maire de commander une étude préalable sur le fonctionnement de leur centre bourg en argumentant que cela permettrait de recenser les marges de manœuvre et d'imaginer les opérations possibles **avant de s'engager sur un projet.**
- Il y a 5 ans, j'aurais mis en évidence :
  - la boucle interactionnelle entre Maire et habitants, propriétaires
  - les TDS du MaireEt j'aurais considéré le projet **sur les 3 sites comme une nouvelle TDS** qui avait peu de chances d'enclencher quelque chose pour le centre bourg.
- Aujourd'hui, je cible là où mon expertise est nécessaire pour faire **avancer le Maire là où il en est dans sa réflexion** (expertise sur le type de consultation plutôt que sur la compréhension de la situation).
- Je cherche à agir à un niveau qui me semble plus efficace du point de vue de l'évolution possible du système.

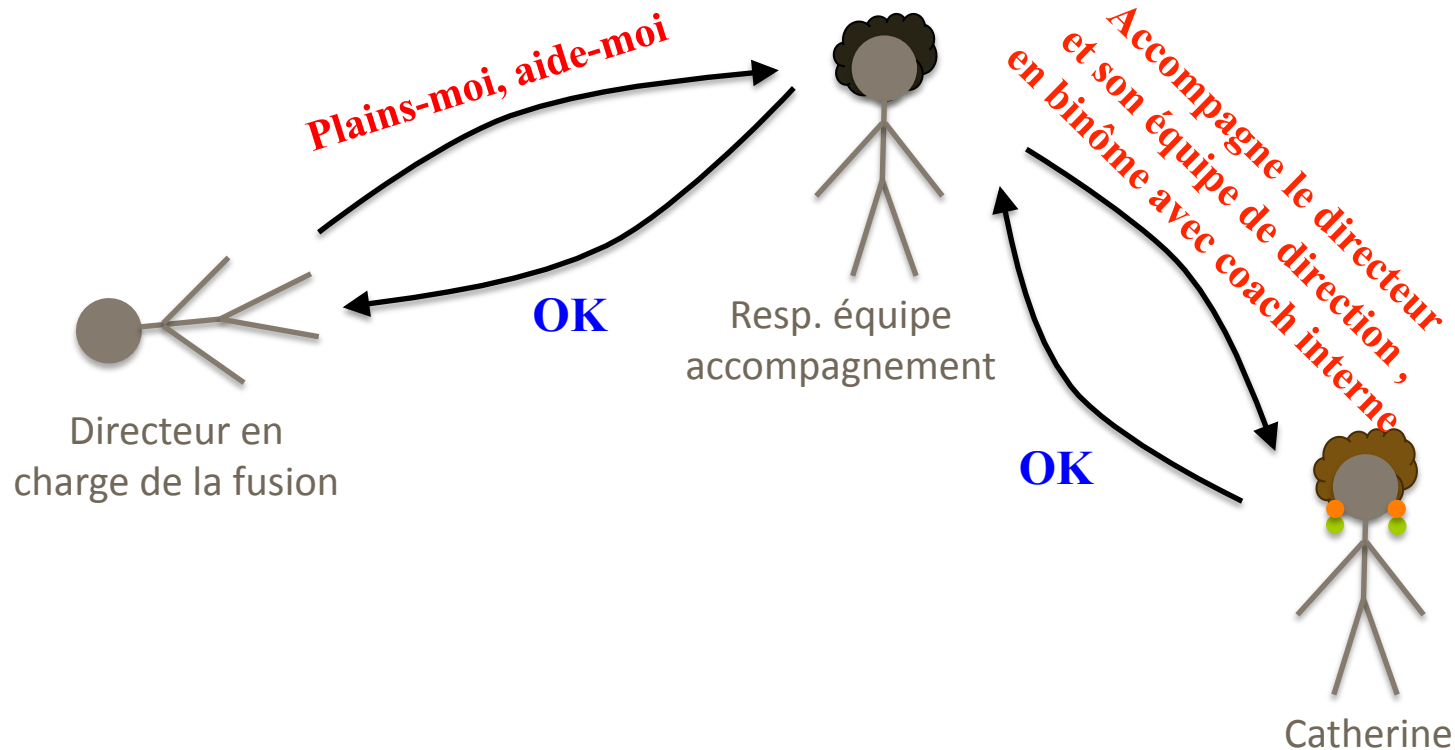


## Etude de cas n°2 : fusion avec acteurs et contexte évolutif

**Automne 2015 :**

Les régions fusionnent leurs agences, directions ...régionales

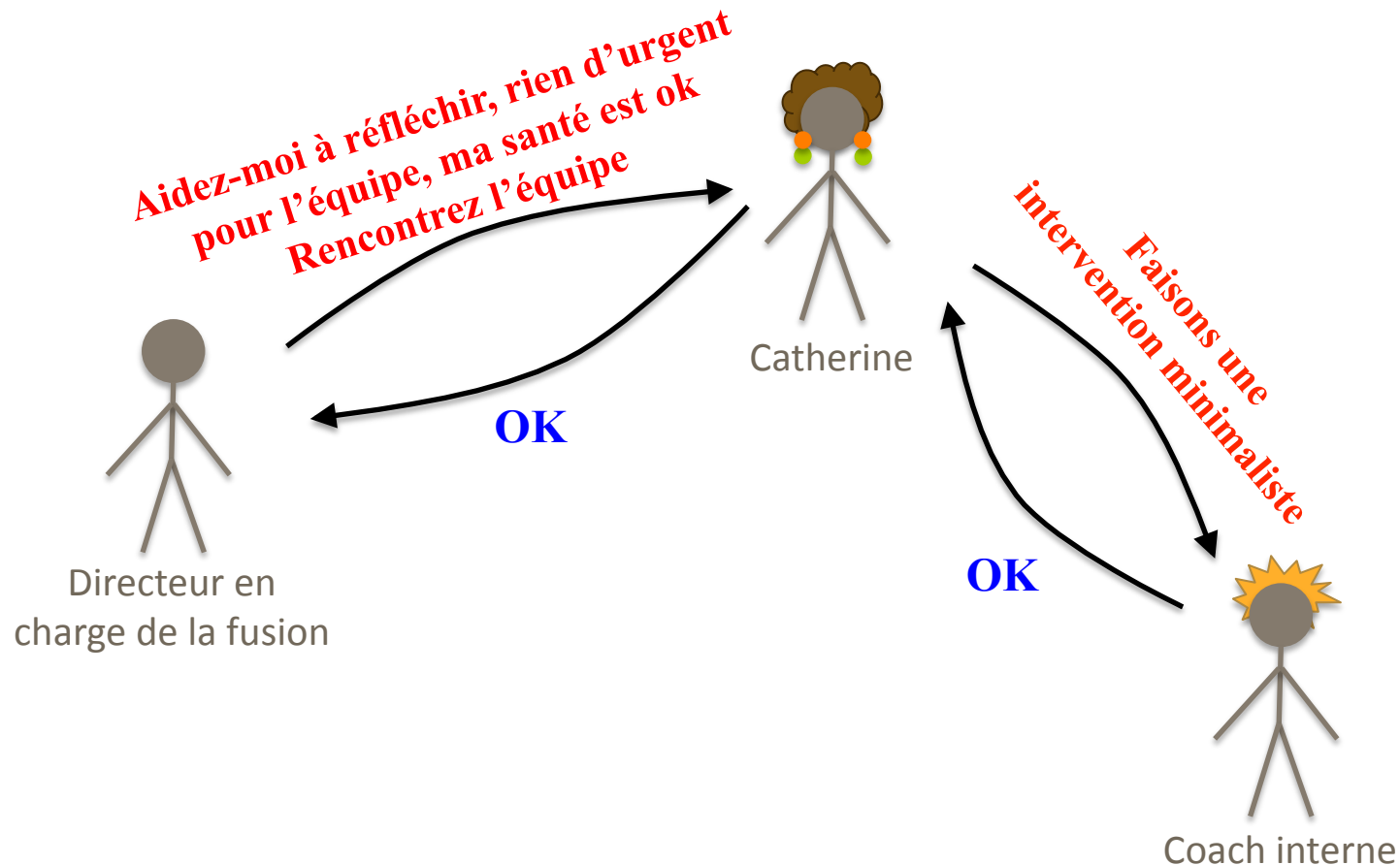
Une équipe est en charge de l'accompagnement de ces fusions au niveau national



## Etude de cas n°2 : fusion avec acteurs et contexte évolutif

Novembre 2015

Dans la pratique de l'équipe prescriptrice accompagner c'est : travailler avec le directeur dans la durée et faire au moins un séminaire d'équipe de direction



## Etude de cas n°2 : fusion avec acteurs et contexte évolutif

**Décembre 2015**

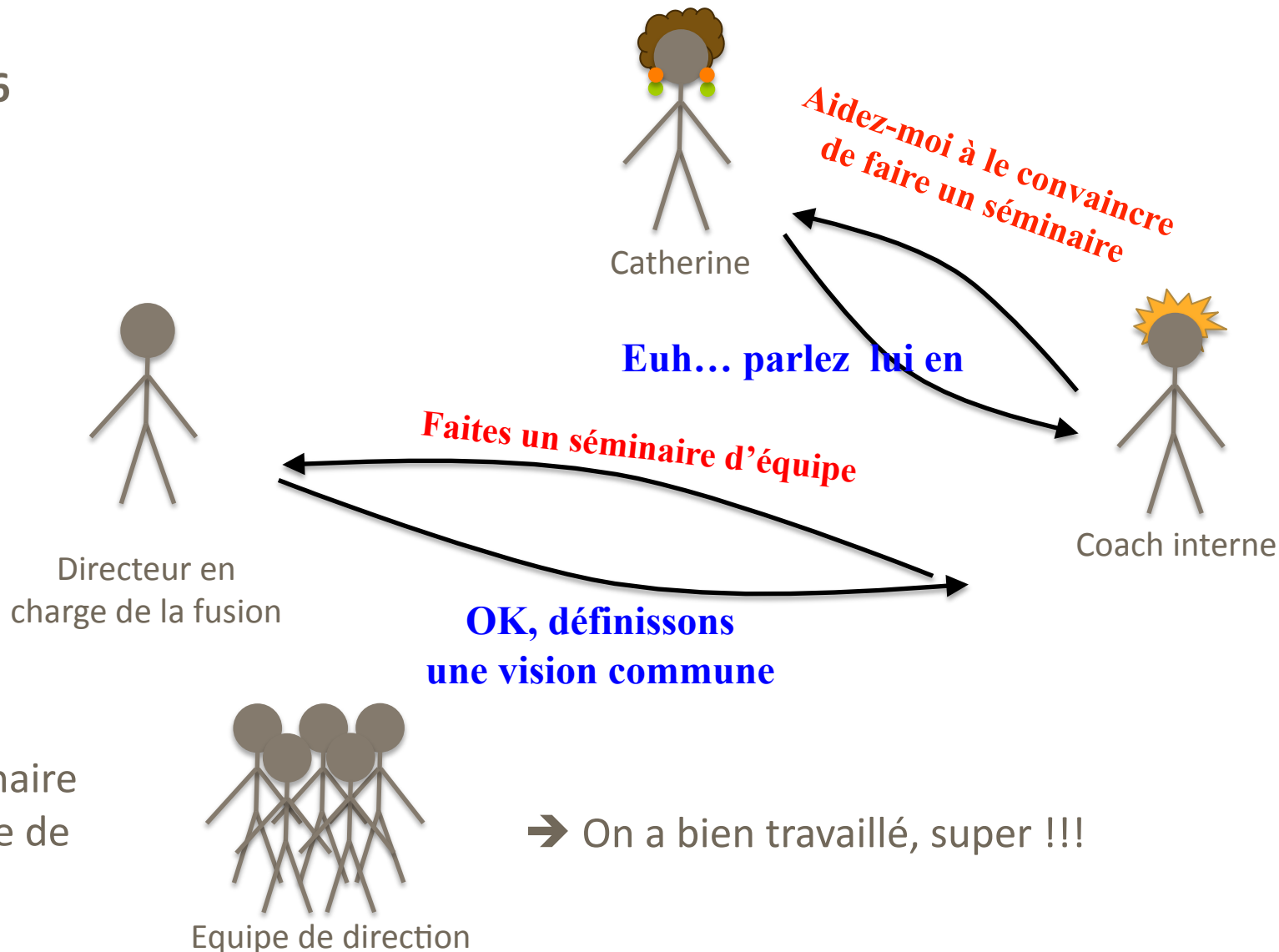
L'équipe de direction : pas le moment pour un séminaire... mais utile de clarifier les décisions prises : micro intervention pour clarifier les décisions actées

**Janvier 2016**



## Etude de cas n°2 : fusion avec acteurs et contexte évolutif

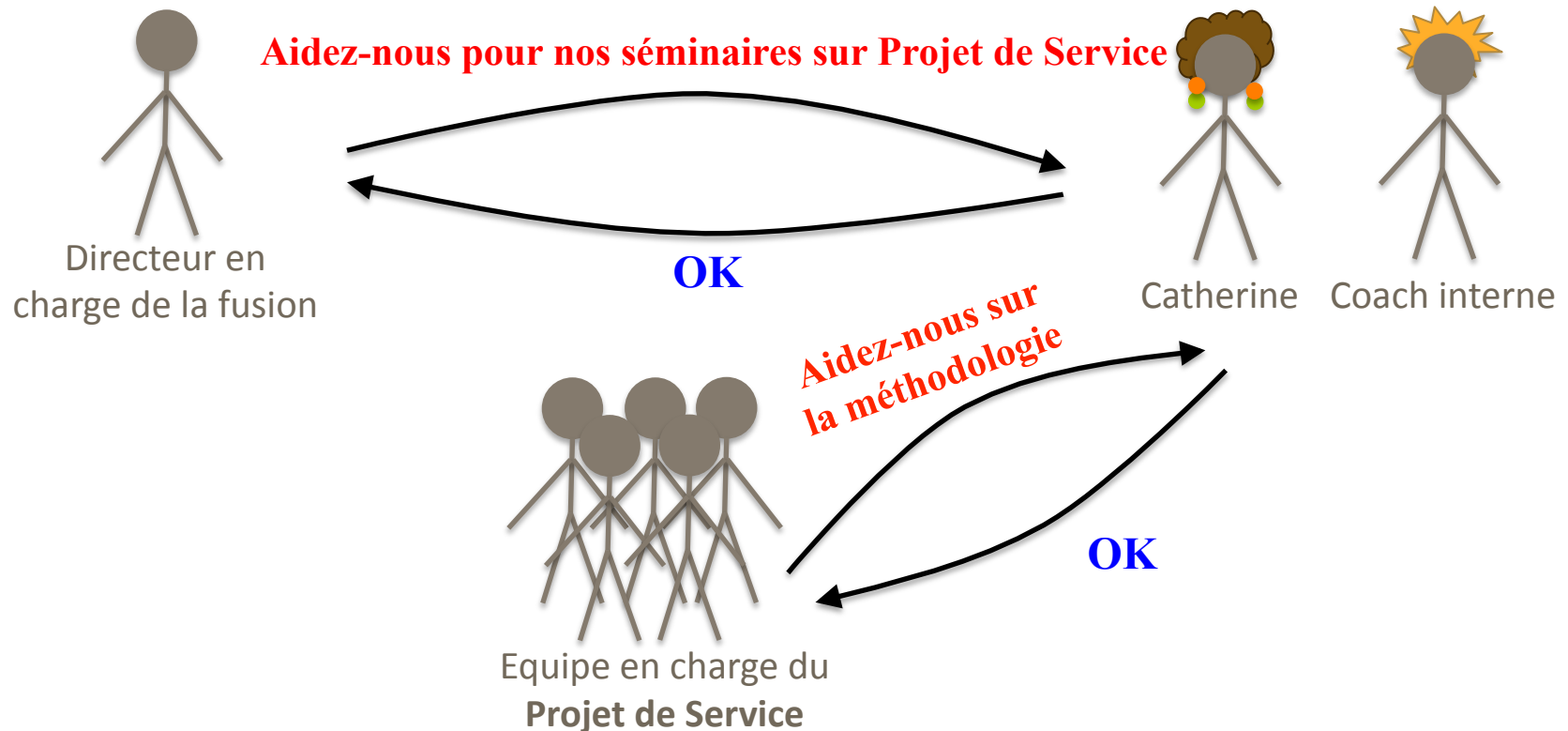
Mars 2016



## Etude de cas n°2 : fusion avec acteurs et contexte évolutif

**Avril 2016**

Le directeur : si vous avez encore du temps vous pourriez nous aider à autre chose



**Juin 2016**

➔ on a tout ce qu'il faut pour continuer seuls, tout roule

## Où est la révolution ?

- Il y a 10 ans j'aurais **mis l'ensemble sous contrôle** , conçu et animé toute la démarche -séminaire de direction, Projet de Service... –
- Il y a 5 ans j'aurais déclaré au directeur **qu'il était tout à fait compétent** pour faire ce séminaire de direction et sa démarche de Projet de Service :
  - sans lui dire clairement que je pouvais l'aider sur le «comment faire »
  - sans prendre en compte les demandes des autres acteurs : prescripteurs...
- Aujourd'hui
  - Je suis très attentive aux acteurs internes qui veulent contribuer au projet
  - J'intègre beaucoup plus les évolutions de contexte ou d'objectifs
  - Je «fais du conseil» sur un sujet donné en beaucoup moins de temps et je cherche avec les clients ce qui précisément pose souci et en quoi je peux les aider sur ce point précis – expertise, accompagnement/aide à la réflexion, résolution de problème au sens Palo Alto
- ... la fin des interventions est plus facile : les clients disent « on a ce qu'il faut pour continuer »

## Conclusion

