

Chapitre 7

Construire du commun et de la différence : un usage ambigu de la projection des usagers en mode projet

ÉMILIE GARCIA GUILLEN

1. Introduction

Depuis les années 1980 et 1990, la gouvernance des projets urbains, en France et en Europe, est devenue plurielle (Pinson, 2006, 2009). Elle fait intervenir des acteurs divers, comme l'État et les collectivités territoriales, mais également les acteurs économiques et la société civile. Le projet ne désigne donc pas seulement une réalisation, mais il faut l'envisager comme une démarche qui renvoie au pilotage stratégique, politique, financier et organisationnel du travail visant à atteindre un objectif déterminé (Garel, 2011). Pour les collectivités maîtres d'ouvrages, travailler en « mode projet » revient donc à la fois à s'affirmer comme entité territoriale dynamique mais aussi à revendiquer une certaine manière de travailler au sein de l'administration, inspirée des modèles de management issus de l'entreprise privée (Bezès *et al*, 2011 ; Craipeau, Metzger, 2007). Le territoire et la collectivité qui agit en son nom apparaissent ainsi comme un acteur collectif réflexif, occupé à conduire sa propre transformation. Le territoire est à comprendre dans la perspective des travaux de géographes comme Michel Lussault ou Guy Di Méo comme un construit à la fois géographique et politique, qui traduit par un découpage opéré dans l'espace l'affirmation d'un pouvoir légitime. Le projet constitue précisément un des traits d'union entre ces deux dimensions du territoire, le territoire comme espace de vie et de pratiques et comme volonté politique incarnée par une administration organisée. Sous la forme d'un récit concret, le projet donne un horizon

concret à l'engagement des acteurs en figurant une anticipation du territoire désirable (Chelzen, Pech, 2011), tout projet comportant une part d'utopie (Lajarge, Roux, 2007 ; Pinson, 2006 ; Lajarge, 2000, 2002 ; Lussault, 1998, 1996). Depuis une vingtaine d'années, on observe en France un développement des démarches collaboratives associant les habitants en amont des processus de conception. Les projets sont envisagés comme des dynamiques proprement politiques, engageant des enjeux démocratiques et plus seulement techniques (Bacqué, Gauthier, 2011). Si l'approche française est certes très marquée par une culture politico-administrative descendante, où la maîtrise d'œuvre publique délègue peu la décision (Zetaloui-Léger, 2013), de nombreux textes de loi font cependant la part belle à l'implication des habitants¹. La concertation peut prendre des formes multiples, allant de la simple information des habitants à la co-décision, en passant par la consultation et la fabrication de diagnostics partagés (Chelzen, Jégou, 2015). Depuis les années 2000, les préoccupations croissantes en matière de développement durable ont favorisé l'éclosion de dispositifs poussant plus loin l'intégration des usagers, comme en témoignent les démarches d'éco-quartiers (Zetaloui-Léger, 2013).

L'observation sur le terrain des projets en train de se faire montre pourtant que l'intégration des habitants est loin de se limiter aux dispositifs permettant leur participation directe à la réflexion ou à la décision. Certes, les usagers occupent dans les processus de conception une place centrale, mais peut-être avant tout parce qu'ils font continûment l'objet de projections de la part de ceux qui imaginent les futurs espaces où se déploieront leurs pratiques. Je me pencherai donc ici sur le lien entre l'intégration des usagers et la construction d'identité(s) par le biais du projet à travers un mode particulier de participation : la projection des usages et des usagers par les acteurs institutionnels et leurs collaborateurs (cadres de la maîtrise d'ouvrage, professionnels experts, programmiste...), dans le cours de l'action. À travers l'étude d'un projet de grande bibliothèque initié au sein d'une intercommunalité, il s'agira ici d'identifier et d'analyser les différentes formes que revêt la figuration des usagers et des usages. À l'étude, celle-ci apparaît en effet ambiguë et

1 Par exemple la loi Barnier de 1995 créant la Commission nationale du débat public, les lois pour l'aménagement et le développement durable du territoire de 1999, la loi relative à la solidarité et renouvellement urbain de 2000, la loi relative à la démocratie de proximité de 2002.

dévoile des aspects du mode projet que la littérature gestionnaire écarte parfois au profit d'une vision idéalisée, où il est perçu comme le signe de l'avènement d'organisations transversales, fondées sur la construction collective de l'action (Picq *et al.*, 2007 ; Goussard, 2017). En mobilisant un matériau empirique, je montrerai que si la figuration des usagers peut parfois contribuer à esquisser, décrire ou modeler une culture et une identité partagées au sein de l'organisation et du territoire, elle tend parfois au contraire à mettre au jour des différences.

1.1. Présentation du terrain

Le projet de grande bibliothèque, destiné à voir le jour en 2022, est conçu au sein de la ville-centre (150 000 habitants) de l'intercommunalité qui en est le maître d'œuvre. Projet phare du mandat de son Président, le futur équipement, d'un budget d'environ 40 millions d'euros, se déploiera sur près de 10 000 m² sur le site d'un ancien hôpital de la fin du 18^e siècle en voie d'être réhabilité et réaménagé. Il a donc vocation à faire partie des équipements culturels d'envergure qui constituent pour les villes de cette taille un puissant facteur de rayonnement. Selon la volonté politique, la future bibliothèque s'inscrira dans la tendance actuelle des « bibliothèques troisième lieu », c'est-à-dire dans une nouvelle génération de lieux culturels misant sur l'ouverture et la convivialité et dont l'offre de services s'étend bien au-delà de la traditionnelle mission de prêt de documents². C'est la première fois que la collectivité expérimente à ce

2 En moins de dix ans, la « bibliothèque troisième lieu » s'est imposée au sein du monde des bibliothèques en France, voire dans d'autres pays francophones. Au départ, un mémoire d'étude réalisé en 2009 par Mathilde Servet à l'Enssib, l'établissement supérieur qui forme les conservateurs de bibliothèque. Son travail analyse une nouvelle génération de bibliothèques innovantes, émergeant notamment aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne, que l'auteur réunit sous le nom de « bibliothèques troisième lieu ». En 2010, un article publié dans le *Bulletin des Bibliothèques de France* expose les grandes lignes de ce qui deviendra bientôt une notion phare jalonnant l'histoire de l'institution, au même titre que l'évolution de bibliothèque en médiathèque dans les années 1980. Dans les années qui suivent l'introduction de la notion par Mathilde Servet en 2009, de nombreux articles et ouvrages professionnels ont fait découvrir aux bibliothécaires francophones ces nouveaux établissements, bouleversant en profondeur les représentations des professionnelles, suscitant fascination et craintes. Journées d'étude, formations, sujets de concours : le troisième lieu est devenu incontournable dans la profession... et au-delà. Ainsi, les élus s'en emparent, utilisant parfois cette appellation comme une accroche séduisante et contemporaine, dépoussérant l'image traditionnelle de la bibliothèque, et les médias s'y intéressent. Voir Servet (2010)

niveau le « mode projet », présenté comme un élément de la construction de la « culture métropolitaine » (Lefevre, 2012) dont la direction préconise le renforcement et qui passe notamment par de nouvelles pratiques internes.

Au sein de la collectivité, le périmètre du projet et ses ressources sont nettement identifiés. Le projet est cofinancé par de multiples partenaires, notamment l'État et la région. Sa structure est caractéristique des modes de gouvernance contemporains des territoires qui engagent des acteurs hétérogènes responsables d'aspects distincts du projet et obéissant parfois à des logiques et des intérêts différents (Leloup, Moyart, Pecqueur, 2005).

Le modèle d'ensemble s'apparente à celui de l'ingénierie concourante caractérisée par plusieurs traits :

- une chef de projet entièrement dédiée au projet, accompagnée par une équipe pluridisciplinaire éclatée en sous-équipes expertes travaillaient au sein de groupes de travail thématique ;
- une implication forte des services supports en amont ;
- l'ouverture d'espaces de communication entre les différents acteurs où interagissant directement des membres occupant des positions diverses dans le projet (Cihuelo, 2012 ; Detchessahar, 2003 ; Garel, 2003).

Des espaces sont en effet mis en place pour favoriser l'échange et le partage d'informations. Ainsi, les groupes de travail thématiques réunissent les professionnels des bibliothèques ; les comités techniques regroupent à intervalles réguliers les responsables de ces groupes de travail et des représentants des services supports ; les comités de pilotage, où les décisions sont actées, rassemblent les élus, les cadres de l'administration, la DRAC et les partenaires principaux.

1.2. Méthodologie de l'étude

La présente analyse s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale en cours portant sur un projet de grande bibliothèque devant ouvrir en 2022, initié au sein d'une grande intercommunalité. À travers la genèse d'un établissement à venir, la recherche s'intéresse, dans une perspective pragmatique, au lieu culturel « en train de se faire » et plus particulièrement à la trajectoire des identités professionnelles et à ce que le « mode projet » fait à la pensée du futur lieu. L'enquête de terrain a commencé en octobre 2016. L'enquête se fonde sur le recueil d'un

matériau composite, au gré de séjours sur le terrain. La documentation interne (chartes, programme architectural, notes internes, etc.) aide à la compréhension du contexte et des étapes de la conduite du projet mais informe également sur sa trajectoire et sa progressive stabilisation, qui s'effectue autour de points de cristallisation contribuant à la mise en « boîte noire » du projet (Akrich, Callon, Latour, 2006).

Par ailleurs, des entretiens sont régulièrement menés avec les acteurs impliqués dans le projet : cadres de la direction de la culture, bibliothécaires du réseau de lecture publique responsables de groupes de travail, professionnels membres ou non de ces groupes, mais aussi élus, cadres de l'administration, prestataires (programmiste, designers de services...). La recherche étant centrée sur la réflexivité et l'action des professionnels des bibliothèques, sont aussi interrogés dans les entretiens le rapport au métier et à l'institution bibliothèque, les valeurs, désirs et normes qui s'expriment dans une phase de transformation.

Enfin, l'étude repose sur l'observation des moments clés qui jalonnent le processus : réunions des groupes de travail, réunions d'équipes, comités techniques, comités de pilotage, réunions de travail de la chef de projet avec les prestataires et l'administration, visites du site, etc. L'observation de ces échanges explicites permet de suivre les épreuves (Fossier, Gardella, 2006 ; Martucelli, 2015) qui font la vie d'un projet et le consolident peu à peu : négociations, ajustements, controverses...

La projection, un mode spécifique d'intégration des usagers

Au cours du projet, les usagers et les usages sont mobilisés de diverses manières. La première relève d'une *apparition tangible* : il s'agit des démarches de participation proprement dite. Ici, des dispositifs vont être mis en place pour recueillir et valoriser la mémoire de l'hôpital haut lieu de l'identité collective locale, selon une pratique qui se développe de plus en plus dans ce type de projet (Ginet, Wiesztort, 2013). Une équipe de designers de services intégrant des sociologues est ainsi chargée de collecter des témoignages d'anciens soignants ou patients, dont certains sont ensuite intégrés dans un carnet dessiné réalisé par une illustratrice, consacré à la mutation du lieu.

Le deuxième mode d'apparition des usagers au cours du projet renvoie à des opérations de *cartographie* et de *catégorisation*. En effet, l'imagination d'un nouvel équipement comporte une part importante d'inconnu et le mode projet tend à contrôler les incertitudes qu'il fait

sourdre à l'aide d'un ensemble d'outils et de bonnes pratiques (Moison, 1997 ; Asquin *et al.*, 2005), L'accueil des publics étant au centre du projet de bibliothèque, les pratiques des usagers font ainsi l'objet d'un patient travail d'identification, mené de manière très structurée. Chaque groupe de travail, en fonction de son domaine, recueille de l'information par du *benchmarking* ou de l'inventorisation afin de disposer de grilles de lecture de leurs réalités et de leurs besoins. Le matériau recueilli est ensuite compilé dans des tableaux Excel qui constituent une mise en ordre et une catégorisation des pratiques permettant ensuite d'outiller la réflexion, tout en la conditionnant.

Le troisième mode, qui constitue l'objet central de cet article, relève de la *projection*, qui n'est pas cantonnée à une étape unique du projet. Dans les mises en forme écrites du projet qu'ils produisent comme dans leurs interactions, les différents acteurs participant à la conception de la bibliothèque figurent très souvent des usages et des usagers. Ainsi, le programme architectural, par exemple, rend visible des circulations, des pratiques, et plus largement des rapports à la culture et à l'institution culturelle, que le concept présidant à l'organisation spatiale rend possible. Dans les différents espaces du projet (comité technique, comité de pilotage, réunions de travail...), la convocation imaginaire des usagers est courante : on se fonde sur les pratiques actuelles pour formuler des orientations souhaitables, on légitime ou délégitime des propositions en s'appuyant sur la « réalité » supposée de tel ou tel groupe d'usagers.

Ce sont quelques-unes de ces projections, issues de situations observées ou d'entretiens, que j'analyserai ici. J'isolerais trois types de projections, selon le sens qu'elles revêtent pour les acteurs et les effets qu'elles produisent : l'imagination d'un territoire partagé ; la confirmation de savoirs experts ; la fabrication simultanée d'un « nous » et d'un « eux ». Je tenterai ainsi de proposer une analyse mêlée de ce que produit la projection et de ce qu'elle révèle de la configuration des mondes au sein desquels est façonné le projet.

2. La projection des usagers au service de la construction d'un territoire partagé et d'un « nous »

Le projet urbain est indissociable de nouvelles manières de faire la ville, fondées sur la coproduction : intégrer les usagers dans les processus de conception participe ainsi à l'affirmation d'un territoire acteur de son

destin. Pourtant, on constate au cours du projet que même en dehors des dispositifs participatifs, mobiliser l'utilisateur, dans le discours, les textes et les objets, participe de cette dimension performative : dire le territoire en mettant en scène ses habitants, c'est déjà dire et faire exister le territoire (Lussault, 1998). En représentant les usagers, en les faisant parler ou réagir, en en prenant en charge leurs points de vue, on installe, y compris en leur absence, un collectif qui s'appuie sur eux. Cette forme de mobilisation de l'utilisateur prend des formes diverses : d'abord, l'utilisateur n'a pas toujours les mêmes traits ; en outre, il ne façonne pas toujours le même territoire. Usager et territoires se construisent de manière entremêlée dans l'action ; pour reprendre les termes de la sociologie de la traduction, on pourrait dire qu'ils s'entre-définissent au fur et à mesure de leur apparition au cours du projet. Ces modelages varient, par ailleurs, selon les situations et les acteurs qui s'y livrent.

2.1. L'utilisateur au service de la conciliation entre acteurs

Tout d'abord, convoquer l'utilisateur, destinataire final du projet, peut servir à affirmer le territoire comme une volonté, et comme une volonté unifiée. Dans le cas de la grande bibliothèque, la gouvernance du projet, on l'a vu, fait intervenir des acteurs multiples, dont les intérêts et les temporalités peuvent diverger. Ainsi, le site de l'ancien hôpital a été acheté par un promoteur immobilier qui a revendu une partie du site à la collectivité pour la création de la future bibliothèque. La collectivité et l'opérateur sont plus que des futurs voisins. En effet, l'un comme l'autre sont soumis aux préconisations ou aux injonctions de l'État pour la réalisation des travaux : la DRAC peut imposer des fouilles, empêcher telle démolition ou telle construction au nom de la préservation du patrimoine ou du respect de l'environnement. Une mauvaise coordination entre ces acteurs peut largement obérer le projet, notamment en retardant les délais. On constate que dans ces moments où une crise risque de menacer le projet, l'appel à l'utilisateur constitue un moyen de rappeler la légitimité du projet, qui doit guider l'action. Ainsi, au cours des ateliers urbains, dispositif réunissant la maîtrise d'ouvrage, les représentants de la DRAC et le promoteur immobilier, il est fréquent que des apparaissent. Lors d'une réunion en particulier, elles sont très palpables entre le promoteur et la DRAC : la DRAC impose des fouilles sur le site pendant cinq mois et demi, ce que le promoteur juge disproportionné. Il explique alors longuement le risque auquel s'expose son projet : l'entreprise ne

pourra respecter ses délais de livraison, les acquéreurs de logements tout comme le gestionnaire de la future résidence étudiante risquent de se retirer du projet... L'adjoint au maire chargé de l'urbanisme convoque alors l'intérêt général, source de la légitimité du projet. L'usager à servir devient la figure de la réconciliation nécessaire entre les acteurs du projet :

« Ce site a toujours été aménagé pour les clermontois, depuis l'époque romaine. On a à intervenir sur un site complexe. Faut qu'on arrive à se poser la question de l'intérêt général, faut qu'on arrive à se la poser ensemble. [...] C'est l'intérêt général. Les habitants ont le droit de connaître leur passé, et ils ont aussi droit au développement, à la grande bibliothèque qu'ils attendent depuis vingt ans... »

L'usager comme citoyen disposant de droits – et ce sont ses droits qu'on projette ici – constitue la figure permettant de ramener les acteurs du projet à la raison. Il est une figure de l'alerte, qui empêche la dérive du projet et lui permet de maintenir son cap et sa cohérence. Le service de cette entité abstraite en laquelle fusionnent l'usager citoyen et l'usager habitant doit favoriser le dépassement des clivages et la découverte d'un compromis. Il est une figure médiatrice, qui permet de faire passer de l'intérêt général à l'intérêt de l'ensemble des acteurs et de consolider un « nous » réuni par-delà la divergence d'enjeux et de temporalités propres à chacun. Le nous embrasse ici cet acteur responsable auquel le maire a fait confiance : « il a parié sur le fait que nous serions capables, nous autour de la table, de sortir cette opération », rappelle l'adjoint à l'urbanisme au cours de l'atelier urbain.

2.2. Images d'usages : l'expérience d'un territoire lissé

Le projet laisse des traces à mesure qu'il prend forme. Les chartes, les études diverses, les plans, contribuent à le mettre en mots et en images. En dessinant le lieu à venir, ils fournissent aussi des représentations précieuses de ceux à qui il est destiné. Dans ces documents, qui ne se limitent pas à des considérations techniques, comme dans les discours des cadres de l'administration et des élus, c'est la cohérence d'un territoire qui s'esquisse. Là encore, territoire et usages se construisent symétriquement : à un territoire lissé, comme débarrassé des conflits, répond un usager non dissocié, siège d'identités multiples coexistant sans heurt.

Le premier territoire visé par les traces et les discours est un espace concret, celui de la future bibliothèque elle-même. Penchons-nous par

exemple sur le programme architectural, document destiné à fournir la base du cahier des charges qui sera confié au maître d'œuvre. Les usages y occupent une place fondamentale : à la différence du projet d'architecte, le programme projette non une forme, mais un espace de relations, de flux et d'expériences. La future bibliothèque y apparaît comme un territoire déclinant à tous niveaux le principe de libre circulation. Les cheminements des usagers ne doivent rencontrer aucun obstacle. Visibilité et fluidité sont les maîtres mots : le forum sera « immédiatement visible à l'entrée de la bibliothèque » ; entre l'utilisateur et le document sera mis en place un « continuum de services d'accueil ». Les éléments de la grande bibliothèque s'articulent entre eux : elle paraît former un enchaînement d'une harmonie telle que les maillons qui le font tenir s'effacent. Elle rend ainsi possible toutes sortes d'appropriations, même contradictoires, comme en témoignent les fréquents procédés discursifs visant à neutraliser les oppositions :

« Ce sera en outre un lieu très accessible pour l'ensemble des citoyens, un lieu non élitiste, lisible et simple d'usage, **tout en permettant**, pour ceux qui le souhaitent, des usages pratiques et rapides. »

« Une offre spécifique sera recherchée pour les très jeunes et les jeunes lecteurs. **Celle-ci ne sera pas exclusive de** l'accès des jeunes usagers à l'ensemble des collections et de la présence de documents de plusieurs niveaux dans tous les domaines. »

La grande bibliothèque semble pouvoir tout absorber, précisément parce qu'elle ne fige pas les activités qu'elle sera amenée à accueillir. On constate d'ailleurs que dans les principes fondamentaux du programme architectural, le mot « usages » n'apparaît que quatre fois, largement distancé par le terme « pratiques » (une quinzaine d'occurrences), renvoyant à une gamme beaucoup plus large de comportements, comme « la téléphonie mobile, les échanges à voix haute, la lecture en position « confortable », la détente avec une boisson, l'assoupissement, les jeux ». Ainsi, les pratiques n'apparaissent plus comme des sources possibles de conflits, mais comme des supports de valeurs que défend la grande bibliothèque : elles deviennent un « enjeu de mixité sociale ». La grande bibliothèque réunit donc les usagers et les bibliothécaires, les pratiques des premiers trouvant un réceptacle dans les services et les zones ménagés par les seconds. On note ici que la transparence et la cohérence sont investies moralement, la bibliothèque incarnant dans l'espace les principes et les valeurs qui président au projet.

On retrouve dans les discours de la direction de l'administration et des élus cette mobilisation de l'usager au service de la représentation d'un territoire unifié. Pour ces cadres et ces élus qui ne sont pas des professionnels de la bibliothèque, elle est un enjeu fort de politiques publiques. Fait significatif, la culture est d'ailleurs intégrée au sein l'intercommunalité dans la direction du Rayonnement et de l'Attractivité territoriale. Le projet de grand équipement culturel est donc un élément d'une stratégie de développement urbain, dans un contexte de concurrence accrue entre les territoires (Vuignier, 2016 ; Maisetti, 2013 ; Houllier-Guibert, 2012). La projection de pratiques à venir s'inscrit donc dans un rêve de territoire appelé à accomplir toutes ses potentialités dans les années à venir. En même temps, suivant le principe déjà évoqué d'entre-définition du territoire et des usagers, l'usager qui s'esquisse au sein de ce territoire unifié est une figure abritant des identités multiples, mais qui s'agencent sans accroc.

L'usager est ainsi pris en compte dans la complexité et la diversité de ses usages : il n'est pas qu'un usager de bibliothèque, il est aussi un parent, comme le suggère le DGA en imaginant les promenades familiales en ville le samedi après-midi dans quelques années :

« Si on peut leur dire coté la bibliothèque ça peut faire partie de votre parcours vous venez lire un bouquin, vous emmenez votre gamin cinq minutes voir un truc, y a un film qui passe une petite expo... »

Mais l'usager prend aussi d'autres traits, par exemple ceux d'un flâneur esthète, dans la vision de l'adjoint chargé de l'urbanisme :

« Ce sera un lieu d'expo, peut-être de performances artistiques, peut-être que je pourrai prendre un café au pied de l'escalier avec vue sur les montagnes. »

Plus inhabituel dans l'imaginaire de l'administration, cet usager protéiforme est aussi figuré dans ses convictions privées, comme lorsque le DGS imagine les usagers venant rendre leurs documents empruntés à la bibliothèque « avant la messe du dimanche matin ».

La bibliothèque s'intègre donc dans un parcours facilité, un territoire lisible, rendu cohérent par l'action des acteurs du territoire que sont les élus et l'administration, s'efforçant d'agir pour les habitants réels, selon une anticipation réaliste des comportements individuels. Mais ce territoire n'est pas que fonctionnel ; l'usager qui s'y meut n'est pas uniquement pragmatique. Il est aussi représenté dans ses émotions, comme un rêveur, qu'on cherche à servir, certes, mais également à impressionner face à la

puissance d'action du territoire que le lieu incarne, comme l'explique le DGA :

« Ce que je veux, c'est que les gens puissent venir dans un truc luxe et agréable en se disant même si c'est pas pour moi, waaaa... Je peux rentrer dans un truc qui est magnifique et s'approprier la beauté et le luxe... Parfois, tu te dis j'y vais pas ; c'est pas pour moi, c'est trop beau. On va vers un truc comme ça... »

Notons que dans ces projections de l'usager à travers ses usages et ses émotions, le « tu », le « je », le « ils » se mêlent bien souvent, comme si la bibliothèque vécue favorisait l'identification commune et l'expérience partagée. Le territoire qu'elle construit n'est pas seulement lissé, il est aussi un tout organique dans lequel se fondent les différences.

2.3. L'usager qui vient et la promesse d'un territoire désirable

En représentant ses destinataires, le projet esquisse une communauté virtuelle souhaitable ; en ce sens, le projet urbain relève bel et bien de la promesse. Le projet recèle une part d'utopie que la projection d'usagers rêvés contribue à nourrir. Le projet de grande bibliothèque, signe extérieur d'une politique culturelle ambitieuse, s'adosse en effet à une stratégie de marketing territorial et de conquête des populations. Le DGS insiste ainsi sur les atouts du territoire, qui réalisera tout son potentiel dans un nous à venir. Ce nous se compose de futurs habitants à séduire, précisément identifiés :

« des jeunes qui cherchent une faculté, des jeunes qui sont formés et qui ont envie de s'installer en province. C'est ça qui m'intéresse. Tout de suite on est sur de l'actif. Et ensuite ils font des marmots ils trouvent un logement, etc. [...] En fin de compte la ménagère de cinquante ans elle ne nous intéresse pas, si je puis m'exprimer ainsi. Moi ce qui m'intéresse c'est les autres. »

L'usager n'est projeté ni dans ses droits ni dans ses usages, mais dans ses désirs, comme l'indiquent les propos du DGA :

« On veut aujourd'hui attirer des cadres de très haut niveau, faut leur donner du très haut niveau. Aujourd'hui si les boîtes veulent se développer [...] c'est en se disant si je viens avec ma famille y a une grande bibliothèque, y a de grands équipements sportifs, y a la possibilité d'être tranquille, y a du transport, y a de la vie. Ils peuvent aller à l'université ils ont tous les choix

possibles à l'université [...] On est dans des espaces où on peut tout faire quasiment. »

Par la projection de ces jeunes cadres et de ces étudiants à séduire, le DGS et le DGA installent la future bibliothèque commue une figure médiatrice, qui fait le lien entre le territoire présent et le territoire à venir. Ce territoire fantasmé accomplit par ailleurs la jonction entre deux figures du destinataire du projet : l'utilisateur et le client. L'innovation représentée par la grande bibliothèque va permettre « d'attirer de nouveaux clients », glisse ainsi le DGA. Dans le discours DGS, cet amalgame de l'utilisateur et du client reconfigure le territoire : ce n'est plus la collectivité comme institution publique qui s'adresse à de futurs publics de l'équipement culturel, mais une entité en train de se forger, « le territoire métropolitain », qui cherche à capter une population. Dans cette entreprise et cette transformation, le secteur public et le privé sont des alliés, estime le DGS :

« Y a plein de choses à imaginer avec les PME. L'avantage des entreprises c'est que c'est les salariés ; la vie de l'entreprise c'est un autre moyen de toucher les usagers, par un autre vecteur. Nous, on touche les usagers, on dit pas client hein... bon... je m'en fous moi... je pense que faut arrêter... mais au-delà des définitions légales [...] nous on essaie de toucher les populations et notamment les jeunes. [...] Mais cette même population peut être touchée par les entreprises d'une autre manière et c'est pas plus mal. Y a des gens qui vont être insensibles à ce que dit la mairie parce qu'elle est de droite, elle est de gauche, mais qui va être sensible à ce que l'entreprise va faire avec ses salariés. Pourtant, c'est le territoire qui en bénéficie et donc le territoire métropolitain. »

La puissance d'attractivité de l'équipement culturel rejaillit sur les entreprises, qui en profitent, enclenchant un cycle vertueux. Le destinataire de qualité contribue donc à façonner un territoire performant, incarné par la métropole, construction qui loin de n'être que technique ou administrative, est chargée de symbolisme. La projection de l'utilisateur de la future bibliothèque prend tout son sens dans cette construction symbolique.

3. La fabrication de la différence

3.1. Les publics désirables... et les autres

Cette dernière figure de l'usager et du territoire désirable constitue le point de basculement entre la construction du commun et la fabrication de la différence. En effet, en figurant un nous puissant mais qui n'existe pas encore, le projet ébauche une séparation, sinon une opposition, entre publics virtuels et publics actuels, la « ménagère de cinquante ans » qui « n'intéresse pas » le DGS et le jeune cadre qu'il cherche à attirer. Le discours de la maîtrise d'ouvrage n'est pourtant pas univoque. Le directeur du cabinet du maire élabore plutôt une continuité entre les habitants actuels et ceux du territoire désirable, comme lorsqu'il évoque l'ambition du maire-président du candidater pour faire de sa ville une prochaine capitale européenne de la culture :

« Les enfants d'aujourd'hui de sept, huit, neuf ans vont faire cette capitale européenne de la culture dans une dizaine d'années. Tout est pensé pour une préparation de cette génération à l'art à la culture ; ce projet de grande bibliothèque il s'incarne dans cet ensemble de réflexions. »

En outre, il ne serait pas exact de dire que le projet de grande bibliothèque ne s'adresse qu'aux populations futures que l'on cherche à attirer sur le territoire, celles avec lesquelles « on est tout de suite sur de l'actif ». Les élus insistent sur le rôle social du futur équipement et de nombreuses idées développées dans le cadre du projet rendent compte de la préoccupation des concepteurs (élus, direction de la culture, bibliothécaires) pour l'accueil et l'ouverture au plus grand nombre. La légitimité du travail des bibliothécaires auprès des populations fragilisées n'est donc nullement remise en question par les cadres de l'administration. Il n'en reste pas moins que le discours sur la grande bibliothèque fait plutôt surgir d'autres images que celles de ces publics déjà connus : « les vieux c'est les vieux et les pauvres c'est les pauvres », résume le DGS. S'opère alors dans son discours une distinction entre le « travail du réseau » des bibliothèques, patient tissage de relation construites dans le temps long avec « les assos, les écoles, les hôpitaux » et l'effet de la grande bibliothèque, objet de marketing urbain et facteur de dynamisation territoriale, destiné à apparaître dans les revues d'architecture. Plus qu'une distinction entre publics désirables et publics indésirables, le discours de la direction fait saillir les premiers en laissant dans l'ombre,

relativement invisibilisée, la vie des autres définis par défaut comme n'étant ni « actifs », ni « étudiants », ni « cadres ».

Ceux-ci, et notamment les plus fragiles ne sont pas pour autant figés. Ils apparaissent ainsi dans le projet à travers les pratiques qu'ils pourraient avoir. Mieux, la grande bibliothèque peut les transformer, comme le soutient la chef de projet (conservatrice des bibliothèques) lors d'un comité de pilotage, soutenant que la bibliothèque constitue :

« le point d'appui de tout un schéma de structuration des publics, de puissance sociale... qui vont à la bibliothèque pour faire l'apprentissage d'être spectateurs, être visiteurs d'une exposition, la bibliothèque c'est un lieu considéré comme neutre par la plupart des populations, on apprend ça à cet endroit et ensuite on peut envisager d'aller à la scène nationale qui finalement est sur un public déjà rompu à ça. »

Ces usagers qui ne sont pas rompus aux activités culturelles sont donc imaginés à l'aune des pratiques des usagers désirables, ceux qui choisissent la ville où ils s'installent en fonction de la présence d'équipements, notamment culturels, de « très haut niveau ». On reconnaît ici toute la difficulté des institutions culturelles traditionnelles comme la bibliothèque à renoncer à l'idéal de transmission et à la prescription, notion qui fait désormais figure de repoussoir chez les professionnels des bibliothèques. Le discours des bibliothèques est très imprégné, aujourd'hui des idées liées à la participation, à la co-création ou au *design thinking*. Au sein des bibliothèques, comme d'autres services publics, les rapports à l'utilisateur se reconfigurent, la transmission verticale laissant la place à d'autres modalités de l'action sur autrui, comme l'ont bien étudié François Dubet (Dubet, 2002) ou Denis Laforge (Laforge, 2009) à l'hôpital, à l'école ou dans le travail social. Il est donc intéressant de voir que si le discours de l'horizontalité est largement mis en avant chez les professionnels, notamment dans le projet étudié par la chef de projet qui fustige régulièrement la position de « sachant » du bibliothécaire, lorsque on imagine des usages, c'est encore souvent à partir de représentations relevant de la légitimité culturelle. C'est aussi le cas, on l'a vu, lorsque les élus ou les cadres de l'administration imaginent la vie du futur établissement : ce qu'ils voient, ce sont bien des gens qui flânent, mais pour aller voir une exposition ou une performance. Les autres existent bien, mais en creux : alors même que les collections sont destinées à viser prioritairement le grand public, la dame retraitée qui viendra pour emprunter le dernier Guillaume Musso ne prend pas corps dans le discours des concepteurs. Ainsi, bien plus qu'entre usagers désirables

et indésirables, il semble que le projet distingue entre les usages visibles, qu'ils soient acquis ou fassent l'objet d'un apprentissage, et les usages invisibles ou du moins non déterminés, la forme des uns et l'informe des autres.

3.2. *Eux et nous*

Pourtant, ces publics dont la « puissance sociale » peut se « structurer » à la bibliothèque sont bel et bien présents dans le projet. L'attention à leurs besoins, et plus largement l'accueil des publics dans leur diversité, forment un enjeu majeur du projet. Plusieurs groupes de travail thématiques y sont consacrés et la chef de projet est convaincue de l'importance du rôle social de la bibliothèque. Cependant, lorsqu'on se penche sur la mobilisation autour du projet, notamment celle à laquelle se livre la chef de projet au cours de la première année du projet ou lorsqu'elle rencontre de nouveau partenaire, on constate que la figuration des publics fragiles produit un effet de séparation. Ces publics constituent un « eux », aux pratiques caractérisées par des manques, qui participe à la consolidation du « nous » qui se tient en face d'eux. Ainsi, lors d'une de ses premières réunions avec le directeur de cabinet du maire, la chef de projet argumente sur la nécessité de construire un amphithéâtre au sein de la future de la bibliothèque :

« On peut pas dire aux familles, ah vous voulez voir le beau spectacle pour les enfants mais ça sera à l'amphi de l'école de management. Nous on peut le faire. On arrive dans une ville, on rafle les programmes, on est abonné partout, très bien. Sauf que les gens qu'on veut toucher jamais de la vie ils n'iront faire ça. »

Jouer sur l'évidence d'une appartenance culturelle commune, lors d'un premier rendez-vous, peut ainsi favoriser l'enrôlement des acteurs dans le projet : en mettant en lumière la communauté de vision politique (l'ambition de servir les plus fragiles), on souligne également une communauté de goûts et de pratiques. L'altérité repose en outre sur la différence de ressources matérielles, qui distingue encore un « nous » capable et un « eux empêchés ». Lors d'un échange avec l'équipe municipale du développement social urbain, la chef de projet explique ainsi le bien-fondé de l'élargissement de l'offre en bibliothèque :

« Y a des bibliothèques en France qui prêtent des objets du quotidien un peu coûteux, y en a d'autres qui prêtent des trucs un peu étonnants. Ce serait un peu compliqué de vous dire pourquoi on se met à prêter des moules à

gâteaux en bibliothèque mais y a des villes qui le font. Figurez-vous que c'est plébiscité par le public, ça attire des publics qui sans ça viendraient pas à la bibliothèque, sans pour autant chasser les publics qui de toutes façons vont à la bibliothèque. [...] C'est vrai que tout le monde pt pas s'acheter un moule à cannelés. Nous, on peut le faire. Mais des gens pour qui dix euros c'est déjà déséquilibrer un budget mensuel... »

Là encore, le partage de vision sur le rôle social de l'institution (l'importance d'attirer de nouveaux publics à la bibliothèque) va de pair avec l'évocation d'une appartenance à un même univers, économique cette fois. Les usagers ne sont pas évoqués dans leurs pratiques vécues mais par des désirs empêchés : ce qui compte dans cet extrait, c'est de s'accorder sur le fait que tout le monde ne peut pas acheter de moules à cannelés... La question de savoir si ces publics qui pourraient les emprunter ont envie ou besoin de cuisiner des cannelés n'est pas posée !

Ainsi, représenter les publics fragiles façonne donc à la fois l'altérité des destinataires et l'unité des concepteurs, tout en marquant la séparation et la distance entre ces deux pôles du projet. Placer les publics spécifiques face à un nous compose ce nous lorsqu'il n'existe pas encore : plus que des entités déjà faites, le projet est une machine à activer des identités d'action (Lascoumes, Le Bourhis, 1998), que la connivence ou l'expression de repères communs permet de stabiliser dans le cours de l'action. En outre, ce mode de projection dresse non seulement les contours du nous, mais aussi du périmètre de son action. S'incarne dans les échanges présentés ci-dessus une image de l'humanité en difficulté, que l'institution prend en charge. Cette altérité malmenée par la vie justifie l'action réparatrice effectuée par la bibliothèque et le programme institutionnel qu'elle conduit auprès de ses publics. Là encore, s'attacher aux moments de surgissement des publics en leur absence révèle qu'il n'est pas si aisé de renoncer aux principes traditionnels du travail sur autrui, qui structurent largement la vision des publics.

3.2. *Sachants contre non-sachants*

En marquant la distance entre le nous et le eux, il s'agit aussi pour les acteurs du projet de montrer leur capacité à combler cet écart. Mettre en scène les pratiques de l'utilisateur, en particulier de cet usager éloigné, méconnu, autre, contribue aussi pour les professionnels du projet et notamment pour la chef de projet, à affirmer une expertise. En mettant l'accent sur leur capacité à parler au nom de l'utilisateur, à le représenter,

les acteurs affirment leur légitimité à agir ou décider. L'utilisateur est donc installé dans des enjeux de pouvoir : plus il est tangible, plus celui qui prend en charge son point de vue est crédibilisé. Par rapport aux élus ou aux cadres de l'administration, la chef de projet a la capacité de mobiliser une expérience de la confrontation aux usagers toute concrète. Souvent, pour convaincre ses interlocuteurs du bien-fondé de ses idées sur la grande bibliothèque, elle convoque des images de « ce qui marche et ce qui ne marche » qui, par leur précision, rendent la contre-argumentation difficilement réfutable. Lors des premiers mois suivant sa prise de poste, par exemple, elle négocie avec les élus et l'administration pour les convaincre de la nécessité d'intégrer un amphithéâtre dans le futur équipement. Ses interlocuteurs n'en voient pas toujours la nécessité, d'autant plus qu'un établissement d'enseignement supérieur, situé à deux pas de la future bibliothèque comprend déjà un auditorium. La chef de projet affirme alors fermement que ces publics qu'on réussit à faire venir au prix « d'un travail très fin dans les bibliothèques » ne traverseront jamais la rue pour entrer dans un amphithéâtre. L'appel aux publics joue encore une fois ici un rôle d'alerte : en laissant planer une menace, celle d'une faible fréquentation ou d'un évincement des populations les plus exclues dans un futur service public, la chef de projet exerce une pression sur les élus en déployant un savoir.

Mais l'expertise n'est pas toujours avancée pour s'opposer ; parfois, elle permet de rassurer et de renforcer la confiance dans le projet. Lors de ses réunions avec le DGS, éloigné du terrain par sa fonction, la chef de projet met souvent en scène la vie future de la grande bibliothèque, comme pour nourrir l'imagination de son responsable hiérarchique et consolider sa représentation, en dehors d'images solides permettant de voir – le projet n'en est pas encore au stade du concours. Passer par des images d'instant de vie du futur établissement, où se donne à voir la satisfaction des publics, permet ainsi de court-circuiter le très long processus de conception scandé par des études patrimoniales, des procédures administratives et des calendriers à respecter. À la suite des premières études patrimoniales sur l'ancien hôtel, le DGS demande un compte rendu à la chef de projet.

Elle tient à le rassurer d'abord sur les aspects techniques :

« Ca va assez bien parce que longtemps on s'est demandé si l'architecte des bâtiments de France et la conservation des monuments laissaient passer ce forum à l'intérieur, *a priori* oui et on pourrait même le relier aux ailes avec un

système de verrières. Et on pourrait même entrer dans les ailes parce qu'au 18^e siècle les fenêtres qui donnent sur la cour, c'était des portes fenêtres. »

Ce descriptif précis semble laisser assez froid le DGS, qui reste sans réaction. La chef de projet s'attelle alors à peupler cette forme qu'est le futur bâtiment, en faisant apparaître la vie qu'il abritera :

« C'est chouette quand même. Là, vous avez de la vie. Vous imaginez les enfants qui courent à travers le forum, dans les ailes... »

La DGS pousse un soupir de ravissement : « Là, oui. Là, c'est très très bien. »

Qu'elles soient définies passivement ou activement, les pratiques sont ainsi rendues prévisibles par le savoir de l'expert. La mobilisation de l'utilisateur sert à appuyer des arguments ou à affermir la confiance dans le projet à partir d'un ancrage dans l'expérience de l'expert. Ce dernier est aussi un traducteur, capable de traduire en images concrètes des données techniques, une manière de frayer des cheminements entre le projet comme mode d'action équipé (par des études, des plans, des procédures) et le projet comme objet auquel donner forme. On voit ici que la convocation de l'utilisateur permet d'accéder aux différences qui se logent au sein même de l'acteur collectif porteur du projet. Alors même que la maîtrise d'ouvrage convoque des figures de l'utilisateur pour consolider son autoreprésentation comme acteur à l'identité forte, lisse et cohérente, observer le cheminement des usagers dans les discours donne à voir les rugosités de l'acteur projet.

Conclusion

En définitive, suivre les moments où on projette en mots et images les destinataires d'un projet permet d'avoir accès aux ambiguïtés et à l'hétérogénéité de la maîtrise d'œuvre qui le porte et qui est loin de constituer une volonté unique. D'abord, ces scènes font apparaître les impensés ou du moins les représentations ancrées dans l'univers des acteurs du projet, mais pas toujours entièrement assumées. Elles montrent en outre que la projection n'est pas tout à fait l'extériorisation de représentations préconçues, comme si de nettes représentations du territoire et des publics étaient tout simplement couplées. En réalité, usager et territoire s'entre-définissent dans l'action, au fur et à mesure de leur mobilisation au cours du projet. L'utilisateur qui prend forme ne présente pas toujours les mêmes traits, en outre, en le mettant en scène,

les acteurs du projet ne façonnent pas toujours le même territoire. Le modelage du territoire et des publics est donc toujours situé. L'usager est ainsi parfois saisi comme un citoyen dans ses droits, parfois comme un sujet de désirs, projeté dans ses comportements privés et singuliers. Parfois, c'est au contraire un sujet universel, abstrait, support de valeurs, qui surgit à travers lui. Enfin, l'analyse de la projection met en lumière l'activité d'autoreprésentation et d'autodéfinition qui se déploie à travers le projet, dans l'interaction entre ses acteurs. Cette incursion dans une bibliothèque en train de se faire signale que loin de n'être orientée que vers ceux à qui on destine son action, la projection sert parfois à activer en interne des rapports de pouvoir au sein des organisations à construire, pour ceux qui l'élaborent, leur propre singularité.

Bibliographie

- Akrich M., Callon M., Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris : Presses Mines Paris.
- Asquin A., Falcoz C., Picq T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Bacqué M., Gauthier M. (2011). Participation, urbanisme et études urbaines : quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. Arnstein. *Participations*, 1(1), 36–66.
- Bezès P., Demazière D., Le Bianic T., Paradeise C., Normand R., Benamouzig D., Pierru F., Evetts J. (2011). New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 53(3), 294–348.
- Chelzen H., Jegou A. (2015). À la recherche de l'habitant dans les dispositifs participatifs de projets urbains durables en région parisienne : les éclairages de l'observation participante. *Développement durable et territoires*, 6(2).
- Chelzen H., Pech P. (2011). Quelle image de la ville pour un projet de développement urbain durable ? L'exemple d'Aubervilliers. *VertigO. La revue électronique en sciences de l'environnement*, 11(3).
- Cihuelo J. (2012). Le travail en projet à l'épreuve des rapports de confiance. *La nouvelle revue du travail*, 1.
- Craipeau S., Metzger J.-L. (2007). Pour une sociologie critique de la gestion. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38(1), 145–162.

- Detchessahar M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion*, 142.
- Dubet F. (2002). *Le déclin de l'institution*. Paris : Seuil.
- Fossier A., Gardella E. (2006). Entretien avec Bruno Latour. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 10.
- Garel G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ? *Informations sociales*, 167(5), 72–80.
- Garel G. (2003). *Le management de projet*. Paris : Edition La Découverte.
- Ginet P., Wisztort L. (2013). La place de la mémoire dans les aménagements territoriaux, un enjeu géopolitique. *Revue géographique de l'Est*, 53(3–4).
- Goussard L. (2017). Mythes et réalités du travail par projet : enquête auprès de salariés de l'ingénierie automobile. *Savoir/Agir*, 40(2), 21–27.
- Houllier-Guibert C.-E. (2012). De la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque. *Gestion et management public*, 1(2), 35–49.
- Laforgue D. (2009). Pour une sociologie des institutions publiques contemporaines. *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, 4.
- Lajarge R., Roux E. (2007). Ressource, projet, territoire : le travail continu des intentionnalités. Dans H. Gumuchian, B. Pecqueur (dir.), *La ressource territoriale* (pp. 113–132). Paris : Economica.
- Lajarge R. (2002). Territoires au pluriel : projets et acteurs en recompositions. *L'information géographique*, 66(2), 113–132.
- Lajarge R. (2000). Les territoires aux risques des projets. Les montagnes entre Parcs et pays. *Revue de géographie alpine*, 88(1), 45–59.
- Lascoumes P., Le Bourhis J.-P. (1998). Le bien commun comme construit territorial. Identités d'action et procédures. *Politix*, 42, 37–66.
- Lefeuvre M.-P. (2012). Quand les managers publics locaux inventent la métropole procédurale. *Espaces et Sociétés*, 148–149, 177–194.
- Leloup F., Moyart L., Pecqueur B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*, 7(4), 321–332.
- Lussault M. (1996). La politique territoriale (trans)figurée. *Espaces Temps*, 62–63, 92–103.
- Lussault M. (1998). Images (de la ville) et politique territoriale. *Revue de géographie de Lyon*, 73(1), 45–53.

- Maisetti N. (2013). City branding et fragmentation métropolitaine: l'impossible recherche d'une marque territoriale dans le cas du territoire marseillais. *Communication & langages*, 175, 95–118.
- Martuccelli D. (2015). Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie. *Sociologie*, 6(1), 43–60.
- Moison J.-C. (dir.) (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan.
- Picq T., Asquin A., Garel G. (2007). Le côté sombre des projets : quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet. *Gérer et Comprendre*, 90, 43–54.
- Pinson G. (2009). *Gouverner la ville par projet*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Pinson G. (2006). Projets de ville et gouvernance urbaine. *Revue française de science politique*, 56/4, 619–651.
- Servet M. (2010). Les bibliothèques troisième lieu. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 4, 57–63.
- Vuignier R. (2016). Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique. *Working paper de l'IDHEAP*, 2/2016.

