

GIS Participation du public, décision, démocratie participative

Chercheur.es et acteur.es de la participation
Liaisons dangereuses et relations fructueuses

29-30 janvier 2015

L'hybridation entre recherche et pratique : une condition pour faire progresser la concertation au sein d'un grand maître d'ouvrage

Etienne Ballan (ARENES) – Jean-Marc Dziedzicki (SNCF Réseau)¹

SNCF Réseau² est aujourd'hui perçu comme l'un des maîtres d'ouvrage ayant fortement évolué au cours des quinze dernières années sur son approche et sa pratique de la concertation³. Il est souvent cité en exemple dans les sphères de l'action publique et de la participation comme un maître d'ouvrage qui a développé une politique et des pratiques ambitieuses et volontaristes de concertation de plus en plus intégrées à la conduite de ses projets. Il aurait notamment opéré le retournement consistant à voir l'obligation de concertation non plus comme une contrainte, mais comme un atout pour la réussite de ses projets dans un cadre d'action publique marqué par la complexité.

Cette contribution ne prétend pas vérifier la véracité de ces évolutions, et encore moins les expliquer en attribuant à différents facteurs, endogènes et exogènes à l'entreprise, les différentes influences qu'ils ont eues. Elle se concentre sur une collaboration qui a pris place au cœur de ces évolutions : elle propose une analyse des raisons, des mécanismes, des apports et des difficultés de cette collaboration sur plusieurs années entre le service entrepreneur de la concertation au sein de SNCF Réseau et une équipe de consultants liés à la recherche au sein de l'association ARENES.

¹ Cet article n'engage que leurs auteurs et n'engage pas leurs institutions de rattachement.

² Réseau Ferré de France(RFF) est devenu SNCF Réseau le 1er janvier 2015 par regroupement avec deux entités de la SNCF (SNCF Infra et la Direction de la Circulation Ferroviaire). Notre propos se situant avant 2015, nous faisons ici référence essentiellement à RFF.

³ Nous entendons ici la concertation comme un processus d'information et d'échange entre le porteur d'une politique ou d'un projet et des représentants d'institutions, de groupes organisés et les populations. Cet échange peut prendre plusieurs formes, telles que la consultation, le dialogue ou encore la négociation. Elle recouvre ce qui est habituellement qualifié de dialogue avec les parties prenantes (*stakeholder dialogue*) et de participation publique (*public participation*).

Cette analyse réflexive est proposée par les deux principaux protagonistes de ces échanges, au profil « hybride » entre recherche et pratique de la concertation. Elle assume bien entendu sa subjectivité.

Après une présentation rapide de la politique de concertation de l'ex-RFF et de l'action d'ARENES (1), nous exposons les différents cadres de leur collaboration (2). Nous proposons ensuite une analyse des conditions et des effets qui, selon nous, caractérisent cette collaboration entre deux entités hybrides sur plusieurs thématiques et actions (3).

1. Une association d'experts sur la concertation en appui au développement de la concertation chez un grand maître d'ouvrage

Au-delà de sa fonction première en matière de déplacements des biens et des personnes, le transport ferroviaire a de fortes incidences sur l'aménagement des territoires, les milieux naturels et sur le cadre de vie des populations, qu'il s'agisse du fonctionnement du réseau existant (fermetures de lignes, nuisances sonores liées aux circulations des trains, travaux de modernisation, etc.) ou de l'extension du réseau à travers la réalisation de lignes nouvelles, en particulier les Lignes à Grande Vitesse (LGV). Ces enjeux peuvent générer des tensions, voire des conflits, avec les populations locales, comme cela a été le cas en particulier pour le TGV Méditerranée en 1989-1992⁴, puis pour d'autres projets d'envergure le plus souvent, mais pas uniquement, dont la conflictualité s'affirme désormais en général à l'occasion de la tenue d'un débat public organisé par la Commission nationale du débat public (CNDP) sur des projets de ligne nouvelle structurantes de l'aménagement du territoire (LGV PACA, Grands Projets du Sud-Ouest, etc.).

Responsable depuis 1997 de la gestion du réseau ferroviaire, Réseau Ferré de France, devenu SNCF Réseau le 1^{er} janvier 2015, s'est engagé très tôt dans une politique de concertation sur ses projets ferroviaires à la faveur de l'impulsion donnée par le législateur à travers la création du débat public et de la CNDP rendus opérationnels à partir de 1997. Cette politique résulte particulièrement d'un processus de valorisation et d'apprentissage par l'entreprise des débats publics organisés par la CNDP sur quatorze projets ferroviaires entre 2000 et 2014.

Plus précisément, elle peut être analysée principalement comme le produit de deux facteurs : d'abord un facteur exogène qu'est l'obligation législative et réglementaire que soient conduits des débats publics sur des grands projets ferroviaires. Ces nombreux débats rythment la vie des principaux projets ferroviaires de l'entreprise et font office à la fois de jalon et de passage obligé que l'entreprise, après les premiers débats, a choisi de valoriser plutôt que de subir. Ensuite un facteur endogène lié à la souplesse et à l'adaptation de l'organisation de cette jeune et grosse PME, qui favorisera une certaine audace dans le cadre d'une dynamique d'action publique⁵ fondée sur des processus d'apprentissage et de professionnalisation⁶, permis en particulier par l'implication soutenue de personnes porteuses de fortes convictions sur la concertation, notamment ses deux premiers présidents et un directeur (le Secrétaire Général) qui choisiront de saisir le débat public en particulier et la concertation en général comme une opportunité pour l'entreprise de s'affirmer et de se distinguer dans la politique publique ferroviaire.

Des moyens et outils ont ainsi été mis au service de la concertation et en particulier la création en 2000 d'un service dédié à la concertation, l'unité concertation et débat public (UCDP, que nous

⁴ Lolive J., 1999, *Les contestations du TGV Méditerranée*, L'Harmattan, Paris, 314 p. ; Fourniau J-M., 1997, « La portée des contestations du TGV Méditerranée », *Ecologie et politique*, n°21, pp. 61-75.

⁵ Lascoumes P., Le Galès P., 2012, *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, 2^e édition.

⁶ Dzedzicki J-M., 2007, « Quand le débat public ne fait plus débat : le point de vue d'un maître d'ouvrage », in Revel M. et al. (dir.) – *Le débat public : une expérience française de démocratie participative*, La Découverte, p. 286-296.

appellerons unité concertation). Ce service a une double mission : développer la culture et la politique de la concertation au sein de RFF/SNCF Réseau à travers la réalisation de référentiels et la formation des agents, et conseiller les équipes-projets concernées par un débat public, une concertation réglementaire ou un processus de concertation volontaire (soit plusieurs dizaines de projets chaque année⁷). Parmi les moyens et actions engagés par l'entreprise au service de la concertation, on peut citer en particulier la création d'une quinzaine de postes dédiés spécifiquement à la concertation à partir de 2006 au siège de l'entreprise et dans des directions régionales, la mise en place d'un programme de formations et l'élaboration de guides pratiques dès 2005-2006, le développement de concertations volontaires (non obligatoires) et se voulant ambitieuses dès 2006 avant ou après une partie des quatorze débats publics organisés sous l'égide de la CNDP, le développement du rôle de garant (une vingtaine de garants ont accompagné et accompagnent des concertations obligatoires ou volontaires), l'adoption et la valorisation d'une « charte pour la conduite de la concertation » en 2011 ainsi que de nombreuses chartes locales, l'inscription progressive de la concertation dans les processus de conduite des projets ferroviaires, le développement récent de l'application des principes de la concertation à de nouveaux sujets (gare et urbanisme, fermeture de ligne, détermination des grilles horaires des trains, etc.), la mise en place depuis 2011 d'une méthode d'évaluation de la concertation, etc.

En accompagnement de ses actions, l'unité concertation a toujours maintenu un lien avec les instances et travaux de recherche sur la concertation : son équipe a toujours compté dans son effectif jusqu'en 2013 au moins une personne ayant une expérience académique, elle a contribué en tant que membre fondateur au financement du GIS « Participation du public, décision, démocratie participative » et a participé activement à son conseil de groupement ; elle a participé autant qu'il lui était possible de le faire aux manifestations scientifiques, et elle a conduit une veille régulière des résultats des travaux de recherche menés sur la concertation à travers notamment le site du programme de recherche Concertation Décision Environnement. Cependant, ce lien est toujours resté relativement superficiel pour plusieurs raisons : accès limité aux revues scientifiques, manque de temps pour s'approprier les productions scientifiques et intérêt « opérationnel » souvent limité des sujets explorés par les chercheurs.

Après les premières années d'expérimentation et de développement de cette politique de concertation, celle-ci a connu une première étape de capitalisation puis une seconde quelques années plus tard de remise en question et de renouvellement, avec l'appui de consultants au cours de ces deux étapes. C'est dans ce cadre que l'association ARENES est intervenue.

Cette association, fondée en 1999, a pour objectif de développer la participation locale en mettant des compétences méthodologiques et d'animation à disposition des acteurs publics et des citoyens. Elle conçoit et anime des démarches de participation dans des secteurs très différents de l'action publique territorialisée : les énergies renouvelables, l'urbanisme, la politique de la ville, le paysage, la protection de l'environnement, le développement local, etc. Les interventions d'ARENES sont déclenchées aussi bien par une commande émanant de maîtres d'ouvrages publics ou privés (collectivités, bailleurs sociaux, établissements publics) que par des acteurs associatifs locaux (associations de locataires, associations de protection de l'environnement) ou encore par la volonté des membres de l'association ayant repéré un besoin de débat sur un site ou un projet. Ces interventions sont cependant nourries et complétées par des travaux d'études, de recherche appliquée et de réflexion méthodologique. Le développement et le positionnement d'ARENES se sont en effet structurés notamment autour d'activités de recherche menées dans le

⁷ Voir à ce sujet les cartes de ces concertations sur <http://www.rff.fr/fr/developpement-durable/la-concertation-784/cartographie>

cadre de plusieurs programmes tels que Concertation Décision Environnement (CDE)⁸. Les consultants d'ARENES ont pour la plupart une formation supérieure en sciences sociales et une expérience dans un champ de l'aménagement et de l'environnement. L'association s'est portée très tôt sur les grands projets d'infrastructure et les débats publics, voyant dans ces domaines des expériences porteuses pour la concertation en général.

2. Plusieurs cadres de collaboration entre les deux entités

De nombreuses actions ont été engagées par l'unité concertation afin de développer la politique de concertation de l'entreprise. Les plus structurantes d'entre elles sont indiquées dans le tableau ci-dessous. Leur mise en œuvre s'est concrétisée à travers des outils⁹ diversifiés dont la complémentarité est recherchée. Ces outils répondent chacun à des objectifs distincts et cohérents selon que l'on se place du point de vue des intérêts de l'entreprise, de l'unité concertation ou de ceux des équipes-projet. Leur principale fonction est d'asseoir davantage la politique de concertation de l'entreprise et d'étendre sa portée en « donnant envie », en faisant la preuve de son intérêt pour les équipes-projet et l'entreprise avant tout. Ce qui nécessite de s'affranchir de tout discours qui serait perçu comme dogmatique, mais également de conduire des retours d'expériences et des évaluations et de valoriser la parole des responsables de projets qui ont pratiqué la concertation et constaté son intérêt. La construction de ce puzzle nécessite à la fois du temps, de la stratégie et des outils. Ces outils permettent à la fois de développer, d'ancrer, de rationaliser et de professionnaliser l'action de l'unité concertation et la politique de concertation de l'entreprise, ce qui tend vers une certaine banalisation de la concertation qui est souhaitable tout autant qu'elle fait peser le risque d'une normalisation et d'une standardisation des pratiques de concertation¹⁰. L'association ARENES a accompagné l'unité concertation pour une partie de ces actions :

Principaux outils et actions développés par l'UCDP entre 2000 et 2013	Interventions d'ARENES
Conseil auprès des équipes-projets (plusieurs dizaines d'interventions chaque année)	
Développement de démarches de concertation avant et après les débats publics (et le développement du rôle du garant de la concertation)	
Programme de formations à la concertation et au débat public	
Structuration de la fonction concertation et animation d'un réseau de concertants	Mission d'appui auprès de l'unité concertation (2011)
Intranet sur la concertation	Mise à jour à travers la création d'un « Wiki de la

⁸ Baggioni V., Ballan E., Duch J-F. (2009), « Les élus locaux dans les processus de concertation en environnement : la participation, facteur de renouveau pour la participation ? », in Mermet L. et Berlan Darque M., *Environnement : décider autrement*, L'Harmattan, pp. 73-92.

⁹ Halpern C., Lascoumes P., Le Galès P. (dir.), 2014, *L'instrumentation de l'action publique*, Les Presses de SciencesPo, 520 p.

¹⁰ Nonjon M., 2012, « De la 'militance' à la 'consultance' : mes bureaux d'études urbaines, acteurs et reflets de la 'procéduralisation' de la participation », *Politiques et Management Public*, n°29/1, p. 79-98 ; Bonaccorsi J., Nonjon, M., « 'La participation en kit' : l'horizon funèbre de l'idéal participatif », *Quaderni*, n°79, p. 29-44.

Guide de la concertation (2006)	concertation » (2013)
Guide du débat public (2008)	Mise à jour 2013
Méthode d'évaluation de la concertation (en cours)	
Publication d'une « charte de la conduite de la concertation » et appui à la rédaction de chartes de la concertation	Contribution à la rédaction de 2 chartes
Accompagnement d'études de contexte territorial (ECT)	Réalisation de 3 ECT
Analyse/retour d'expérience de débats publics	Deux missions (2006-2007 et 2011-2012)
Analyse/retour d'expérience de concertations	Etude sur les élus et la concertation sur les projets ferroviaires (2009)

Au fil des années, à travers différentes collaborations, ARENES est intervenue dans le cadre de plusieurs dispositifs de prestations correspondant principalement à quatre types d'outils sur lesquels se fonde tout particulièrement la politique de concertation de l'entreprise portée par l'unité concertation :

- *L'analyse de débats publics et de leurs concertations préparatoires*

La première mission d'ARENES pour le compte de RFF a été réalisée en 2006-2007. Elle portait sur l'analyse de quatre débats publics ferroviaires, ou plus exactement sur les effets de la préparation d'un débat public sur le déroulement et les résultats du débat, à travers notamment la nature de la relation entre un maître d'ouvrage et une CPDP. Cette mission a été réalisée en lien avec deux chercheurs du Groupe de Recherche Energie Technologie et Société (GRETS) d'EDF, pour lequel ARENES venait d'achever une analyse de plusieurs débats publics, et une doctorante qui a réalisé l'une des quatre monographies. Une nouvelle analyse de deux débats publics ferroviaires conduite en 2011-2012 s'est intéressée aux effets de la concertation préparatoire au débat public sur le débat lui-même et particulièrement à l'évolution des rôles et positions des grands élus politiques.

Ces travaux ont été pilotés par l'unité concertation du siège de RFF. Ils sont basés sur une approche critique, explicitement mentionnée dans le cahier des charges de ces études, et sur une observation directe des interactions au sein des espaces de concertation ainsi que par une analyse documentaire et des échanges de correspondances très détaillée.

Ces études ont pointé notamment les éléments suivants :

- Le déroulement d'un débat public se caractérise par une incertitude quant à sa dynamique et son issue, quel que soit le degré de préparation de celui-ci par le maître d'ouvrage et par la CPDP. Ce qui est confirmé par d'autres analyses conduites sur d'autres débats publics¹¹. Il produit ce qui n'est pas prévu (sérendipité), même si sa dynamique sera orientée, à tout le moins dans les premières semaines, à la fois par la posture plus ou moins ouverte au dialogue du maître d'ouvrage et par la posture instructrice (qui explore la controverse) ou greffière (qui se contente de restituer les débats) de la CPDP.

¹¹ Revel M., 2007, « Les dynamiques du débat public : l'exemple de six débats publics », in Revel M. et al. (dir.) – *Le débat public : une expérience française de démocratie participative*, La Découverte, p. 239-251

- L'instabilité des équipes-projet lors des phases de préparation amène paradoxalement à renforcer leur unité et leur autonomie vis-à-vis des choix nationaux. D'une certaine façon, les équipes se comportent comme si elles étaient en compétition, et toute incertitude dans les études ou dans les premiers choix sur les fonctionnalités est perçue comme un signe de faiblesse, et une fragilisation du projet. L'amont des débats publics ne fonctionne donc plus vraiment comme une exploration des possibles, mais comme la construction d'une forteresse argumentaire capable de passer les épreuves.
- Le besoin d'anticipation et de préparation des débats publics par les équipes-projet peut aboutir à des logiques d'immobilisme dans le débat, profondément contradictoires avec les attentes des CPDP et des participants. L'apprentissage du débat public pour une entreprise comme RFF a de nombreuses incidences sur la manière de penser un projet et de conduire des études techniques, sur le profil des équipes-projet et des équipes des bureaux d'étude, sur la manière de considérer le débat lui-même, etc. (Dziedzicki, 2007), mais il peut conduire également à une « sur-préparation » du débat génératrice parfois de nouvelles rigidités dans les postures et positions de la maîtrise d'ouvrage.
- Cette rigidité peut constituer un effet pervers de la concertation préparatoire au débat public. Et elle n'affecte pas uniquement le maître d'ouvrage. En effet, les moments de dialogue avec les acteurs (et non pas avec le grand public afin de ne pas empiéter sur le futur débat public) qui peuvent prendre place en amont de la saisine de la CNDP favorisent un partage d'informations et de points de vue qui enrichissent chaque participant et le projet, mais cette ouverture s'accompagne de constructions de stratégies et de certitudes de la part des acteurs qui vont tous tenter d'instrumentaliser ces étapes de concertation amont puis le débat public. Cette instrumentalisation n'est pas le seul fait du maître d'ouvrage, même si la tentation est forte pour lui¹². La dynamique des débats publics peut alors dynamiter des positions figées issues de la concertation préparatoire et créer une profonde incompréhension entre le maître d'ouvrage, certains acteurs et le public, alors même que le maître d'ouvrage pensait avoir sincèrement bien préparé le débat.
- L'élaboration des scénarios contrastés de l'infrastructure projeté doit amener le maître d'ouvrage à les considérer comme des options « également souhaitables » au regard des fonctionnalités. Si une concertation est possible et souhaitable avant un débat public pour élaborer ces scénarios contrastés, c'est au débat public ensuite de proposer des hiérarchisations entre les fonctionnalités, qui aboutissent alors à un scénario toujours hybride. RFF pourrait ainsi avoir intérêt à sortir d'une logique de scénario préférentiel, si tant est que les CPDP évoluent également dans ce sens.
- La faiblesse structurelle de RFF dans le financement et dans le portage politique des projets amène à faire évoluer la conduite de projet vers un travail d'ensembliser des maîtrises d'ouvrage, voire d'établir une véritable co-maîtrise d'ouvrage qui peut se structurer autour de la concertation préparatoire, ce qui selon nous constitue une vertu de la concertation, mais qui n'est pas sans risque comme évoqué précédemment.

Ces réflexions se sont révélées parfois déstabilisantes dans un premier temps pour l'unité concertation. Son appropriation des résultats de la première étude sur quatre débats publics a été progressive au prix de nombreux échanges avec celle d'ARENES. Ces échanges ont permis de clarifier et d'explicitier les constats réalisés par ARENES, mais aussi pour l'association de mieux

¹² Simard L., 2006, « L'apprentissage comme ressource dans la conduite des projets : quels effets sur le débat public ? », in Fourniau J-M. et al. (dir.), *Le débat public en apprentissage. Regards croisés sur les expériences française et québécoise*, L'Harmattan, 2006, Villes et entreprises, p. 119-131.

en comprendre les raisons à travers les éclairages de l'unité concertation, et de formuler des propositions. Ces constats et propositions, pour être recevables par l'entreprise pour laquelle l'exercice du débat était déjà un défi, ont fait l'objet de négociations entre les deux équipes : ARENES a dû modérer certains constats pour ne pas heurter des personnes des équipes projets et formuler des propositions réalistes au regard des capacités d'évolution de l'entreprise dans la concertation et le débat public, mais aussi en tenant compte de la position de l'unité concertation afin de ne pas entamer le capital confiance qu'elle a construit au quotidien avec les équipes de l'entreprise sur les enjeux de concertation dont l'appropriation nécessite des évolutions de posture, et de favoriser son action ultérieure. Les deux équipes se sont ainsi engagées dans un processus de délibération puis de négociation afin que les résultats de ce travail soient les plus entendus par les équipes et les dirigeants de l'entreprise, et les plus opérationnels possibles. La restitution de la première étude en trois étapes (auprès de l'unité concertation, des équipes-projets concernées puis des directeurs concernés) a été bien reçue par l'entreprise et a contribué à la faire progresser dans sa vision du débat public.

La seconde étude sur deux débats publics s'est révélée plus délicate à conduire et à restituer auprès des équipes projets en raison probablement de la délicatesse du thème central qui portait sur le rôle des grands élus (qui représentent une partie des partenaires des projets ferroviaires) et du lancement tardif de l'étude qui, insuffisamment introduite auprès des deux équipes-projets, a probablement été considérée avec un intérêt limité, voire avec suspicion par celles-ci. Ces difficultés trouvent également probablement leur origine dans la difficulté qu'il y a eu à comparer deux « modèles » de concertation pour l'élaboration des scénarios contrastés à présenter au cours du débat public : dans le cas du projet de LGV Paris-Orléans-Clermont-Lyon (POCL), les méthodes de concertation préparatoire au débat public sont héritées des projets précédents, où celle-ci est fortement séquencée, thématisée et articulée avec les études techniques dans un processus long, mais peu lié au champ de la négociation politique avec les co-maîtres d'ouvrage. Dans le cas de la ligne nouvelle Paris-Normandie (LNPN), la concertation préparatoire est très courte et intense, les fonctionnalités du projet et les scénarios contrastés étant davantage issus des volontés locales exprimées techniquement et surtout politiquement. Les fortes disparités méthodologiques et la concurrence entre ces deux approches ont rendu difficile le rôle d'ARENES et de l'unité concertation autour d'une approche comparée.

Ces analyses et les propositions auxquelles elles ont abouties ont montré toute l'importance de la manière dont sont préparés les débats publics et tout l'intérêt d'une concertation préparatoire, même si elle peut avoir des effets insidieux sur la maîtrise d'ouvrage, les participants et sur le déroulement et l'issue du débat public. Elles ont permis à l'unité concertation de mettre à l'ordre du jour des réflexions de l'entreprise et auprès de la CNDP la question de la concertation préparatoire au débat public, à une période où d'autres maîtres d'ouvrage et la CNDP se focalisaient sur la concertation post-débat public sur laquelle RFF avait alors déjà acquis une forte expérience (cf. infra).

- *La réalisation d'études de contexte territorial (ECT)*

L'étude de contexte territorial est une forme de diagnostic territorial réalisé par un tiers (étudiant(s), consultant) pour le compte de maîtres d'ouvrage depuis de nombreuses années afin de mieux comprendre les visions et attentes des principaux acteurs d'un territoire à l'égard d'une politique ou d'un projet ainsi que les principaux jeux d'acteurs. Ce type d'étude a été créé à l'origine avec une visée stratégique pour le maître d'ouvrage : classiquement, les ECT permettent surtout d'identifier les partisans et opposants aux projets et les difficultés potentielles pour celui-ci afin de proposer des recommandations stratégiques à son attention et opérationnelles pour la concertation. L'ECT est réalisée en parallèle et de manière déconnectée à des études techniques.

Elle repose sur la conduite d'entretiens qualitatifs et sur une analyse de la presse, des sites internet et de documents divers concernant un territoire.

A la faveur d'une expérience précédente d'ECT conduite sur un projet ferroviaire précédent par un consultant, les ECT que réalisera ARENES seront réalisées selon deux étapes séparées de plusieurs mois et s'articuleront de manière étroite avec l'élaboration technique des projets, notamment pour la définition des scénarios contrastés du projet à présenter au débat public : les scénarios étudiés sont présentés au cours des entretiens de la deuxième étape afin d'apporter des informations et de recueillir les réactions des personnes rencontrées, l'ECT participant dès lors d'une forme de concertation.

L'association ARENES a réalisé deux ECT dans la phase de conduite d'études préparatoires à la saisine de la CNDP, dans un contexte favorable à la mise en place d'une concertation préparatoire au débat public, contexte qu'ARENES et l'ECT ont par ailleurs favorisé. Alors que les résultats d'une ECT sont en général réservés au maître d'ouvrage et aux partenaires financiers associés au projet, ARENES a conditionné son travail d'une part au refus de formuler des préconisations stratégiques pour le maître d'ouvrage pour se consacrer exclusivement à la préconisation d'orientations stratégiques pour la concertation et, d'autre part, à la possibilité de rendre compte régulièrement des résultats de son travail auprès de l'ensemble des acteurs rencontrés et concernés par le projet. Cette innovation a été acceptée par RFF, ce qui n'était pas sans risque pour les équipes, leur projet et l'unité concertation. L'ECT va se révéler alors non pas uniquement comme une analyse territoriale stratégique, mais aussi comme un acte de concertation, comme une action invitant à une posture de concertation de la part du maître d'ouvrage au cours de la phase des études préparatoires au débat public : elle donne lieu de la part d'ARENES à des préconisations sur l'intérêt, les objectifs et les modalités de la concertation pré-débat public, elle permet d'informer des acteurs et de recueillir leurs réactions sur des scénarios qui n'en sont qu'à l'état de premières études techniques (ce qui constitue une évolution majeure chez un maître d'ouvrage), et elle contribue à des temps de concertation à travers les restitutions dont elle fait l'objet. L'ECT voit ainsi sa fonction évoluer, se bonifier, en même temps que le maître d'ouvrage renforce sa posture de concertation avec l'expérience acquise. Cet outil est donc approprié et transformé progressivement par les équipes pour être mis au service de la concertation.

Concrètement, les deux études de contexte réalisées par ARENES ont débouché sur plusieurs restitutions des résultats de l'ECT auprès du cercle d'acteurs qui s'élargissait avec l'avancée de l'étude, un cycle de réunions publiques a été organisé juste avant la saisine de la CNDP par RFF (sur le projet de ligne nouvelle Montpellier-Perpignan) et un séminaire d'échange sur l'aménagement du territoire sur le secteur de Carcassonne a nourri le contenu des études préparatoires au débat public (sur le projet de liaison Toulouse-Narbonne, sur lequel la CNDP ne sera finalement pas saisie).

- *L'appui à la rédaction de chartes de la concertation*

De manière volontaire, RFF a souhaité développer des concertations post-débat public ambitieuses dès 2006, après le débat public sur la LGV PACA. Elles reposent sur un dispositif solide supporté principalement par la présence d'un concertant dans l'équipe-projet, l'intervention d'un garant de la concertation, l'existence d'une charte de la concertation et, pour les projets les plus délicats, un collège d'acteurs responsable du suivi de la concertation. Plusieurs chartes de la concertation ont ainsi été réalisées dans ce cadre. Elles ont une base commune, qui se concrétisera dans les six engagements de la « Charte pour la conduite de la concertation » de l'entreprise publiée en 2011. Mais elles se distinguent d'une part dans leur format par un contenu plus ou moins développé et une mise en page plus ou moins communicante, et, d'autre part, par un mode d'élaboration plus ou moins collectif. La première charte mise en place après le débat

public sur la LGV PACA n'a pas été élaborée de manière collective car la démarche de concertation inaugurerait déjà plusieurs outils complexes à gérer (dont l'intervention d'un garant de la concertation), mais les suivantes l'ont été à des degrés divers et selon des modalités à chaque fois particulières.

ARENES va contribuer à faire de la rédaction d'une charte de la concertation une action collective, un temps de discussion qui préparera la concertation à venir. Sur le Grand Projet du Sud Ouest (qui regroupe les projets de la LGV Bordeaux-Toulouse et de la ligne nouvelle Bordeaux-Espagne qui ont connu un débat public respectivement en 2005 et 2006), à la suite de l'actualisation de l'ECT qu'elle vient de conduire, ARENES va rédiger la charte de la concertation en lien avec l'équipe-projet et va organiser un panel d'acteurs (« groupe témoin ») pour les consulter sur le contenu de la charte. Cette consultation permettra d'amender la charte, même si certaines modifications demandées ne seront pas intégrées par le maître d'ouvrage, ou le seront à l'occasion des ajustements qui seront apportés à celle-ci après une année de concertation afin de répondre à des critiques de participants. Ce processus met en exergue le rôle majeur d'ARENES qui le tire vers le haut et dont les propositions en termes de contenus de la charte sont ambitieuses, mais aussi celui de médiation de l'unité concertation et du chargé de concertation de l'équipe-projet afin que celle-ci adopte une posture ouverte de dialogue à travers une charte qu'elle conçoit avant toute chose comme un compromis entre nouveauté de la démarche et sécurisation du processus de conduite des études.

Forte de cette expérience, deux années plus tard, afin d'engager une nouvelle étape de concertation post-débat public sur le projet de la LGV PACA, et à la suite du bilan de la précédente étape de concertation conduite sur ce projet qu'elle vient de conduire, l'association ARENES accompagne RFF dans l'élaboration de sa nouvelle charte sur ce projet. Afin de marquer sa différence avec la charte de l'étape de concertation précédente qui avait été rédigée uniquement par RFF et qui n'était par conséquent aucunement appropriée par les acteurs de la concertation, un panel d'acteurs est mis en place et est réuni à plusieurs reprises sous l'animation d'ARENES afin d'élaborer une charte à partir d'une feuille blanche. Cette charte sera très détaillée et son processus d'élaboration collective permettra d'instaurer un climat de confiance entre RFF et la vingtaine de protagonistes représentant la gouvernance à cinq dans les trois départements concernés. Ce panel constituera le comité de suivi de la concertation qui sera ensuite conduite par RFF durant plusieurs années.

Nous pouvons ici insister sur le rôle majeur que joue l'entrepreneur de concertation (l'unité concertation ou ARENES) dans l'élaboration de ces premières chartes de la concertation. Celles-ci constituent des éléments d'ancrage et de progrès de la concertation, mais également une prise de risques liés à l'innovation procédurale pour l'unité concertation qui les promeut, les soutient, voire en assure le secrétariat de la rédaction. L'association ARENES a promu le principe de chartes les plus partagées possibles, en accord avec l'unité concertation et de manière négociée avec l'équipe-projet. C'est un membre de l'unité concertation qui est le garant de la bonne élaboration de la charte en lien avec le chargé de concertation de l'équipe lorsqu'il existe, dans une logique d'amélioration progressive de cet outil d'un projet à l'autre.

Cet outil a été développé de manière parallèle et pour accompagner un autre outil, à savoir l'intervention de tiers-garants de la concertation chargés de veiller à la participation du public et au respect de la charte. RFF a sollicité de manière volontaire auprès de la CNDP l'intervention de tiers-garants dès 2006 à la suite de débats publics. Cette nouveauté constituait une inquiétude et un risque perçus par les premières équipes-projet. Dès lors, elles restaient prudentes sur la portée à attribuer aux chartes de la concertation qui ajoutaient un degré d'incertitude à la gestion des nouveaux processus de concertation mis en place. Ainsi, dans une logique progressive d'acceptation par les équipes-projet de cet outil charte, la première a été rédigée uniquement au

sein de l'entreprise (avec l'appui d'un consultant), les suivantes faisant de plus en plus l'objet d'une rédaction collective. ARENES a appuyé l'UCDP dans cette volonté de faire de cette étape de rédaction de la charte un temps de concertation à part entière, et l'a même incité à aller de plus en plus loin, les deux entités jouant la carte de l'alliance afin de faire avancer l'entreprise dans sa politique de concertation en général et de développement des chartes en particulier, le consultant étant un allié pour le service entrepreneur de concertation qui officie à son niveau comme un passeur des propositions du consultant.

- *L'évolution de la fonction et du référentiel de la concertation*

Une mission importante est confiée à ARENES en 2011. Elle consiste à accompagner l'unité concertation dans la restructuration de la fonction concertation. Dans un contexte général de renforcement des obligations législatives et des pratiques de concertation en France, et dans un contexte plus particulier de réorganisation de l'entreprise aboutissant à une intégration de l'unité concertation à la Direction de la communication, ARENES va contribuer à mieux identifier les métiers et les professionnels de la concertation ainsi que leurs nouveaux besoins en termes d'actions, d'outils et d'organisation. Là encore, la mission s'avère difficile à conduire : l'unité concertation peut profiter de la réorganisation interne afin de renforcer la reconnaissance et la stabilisation de son champ d'action, mais elle risque au contraire de le subir et de voir son influence et celui de la concertation diminuer.

En 2011, l'unité concertation lance également un vaste chantier de remise à plat de l'ensemble de ces outils support de la concertation (guides, programme de formations, outil intranet). Le résultat sera la réalisation d'une courte plaquette pédagogique destinée aux agents de l'entreprise, une nouvelle version du guide du débat public de 2008 et, surtout, d'un outil dématérialisé prenant la forme d'un wiki de la concertation sur l'intranet de l'entreprise. Ce wiki a représenté un chantier délicat à conduire, tant sur le fond (de nombreux thèmes sur la concertation à renseigner, dont certains nouveaux) que sur la forme (modalités de contributions collectives de la part des agents de RFF, constitution d'un outil évolutif et accessible, etc.). Ce wiki constitue en quelque sorte le résultat ultime des actions antérieures de l'unité concertation, mais aussi des interventions d'ARENES auprès de RFF¹³. L'expérience acquise par ARENES au sein de RFF depuis plusieurs années est valorisée à l'occasion de ce chantier dont l'association devient l'ensemblier, et permet notamment d'ancrer les réponses dans la continuité des attentes de l'unité concertation et des nouveaux besoins des équipes de l'entreprise.

3. Les conditions et les effets d'une alliance entre acteurs hybrides

Le recours à l'association ARENES de la part du maître d'ouvrage¹⁴ n'est pas neutre, comme ne l'est pas l'intérêt de cette association à travailler sur plusieurs missions auprès de l'unité concertation et d'équipes-projet. Nous dressons ici le bilan des conditions et des effets de cette collaboration autour de quelques constats clés.

- *L'hybridation à travers le programme de recherche Concertation Décision Environnement (CDE) et les sphères de la recherche*

¹³ ARENES fait partie du groupement de cabinets qui réalise cette mission, avec Médiation Environnement, Sopinspace, Dialter, et Esprit public.

¹⁴ Soulignons ici que l'unité concertation a fait également appel à d'autres prestataires que l'association ARENES pour diverses missions d'accompagnement, la singularité de l'association se situant dans son « hybridité » génératrice d'un fort regard critique tourné vers l'amélioration des pratiques.

La première mission réalisée par ARENES pour le compte de l'unité concertation (analyse de quatre débats publics) symbolise bien le partenariat entre ces deux entités, et les relations entre la politique de concertation promue par l'unité concertation et les travaux de recherche conduits sur la concertation en France. En effet, cette mission a été initiée à la suite de premiers échanges entre ARENES et le responsable de l'unité concertation, ayant lui-même conduit des travaux de recherche sur la concertation dans le passé, en marge de rencontres entre chercheurs organisées dans le cadre du programme CDE, et de contacts favorisés par des chercheurs du GRETS d'EDF pour lequel ARENES venait d'achever une analyse de plusieurs débats publics. Deux chercheurs du GRETS seront associés à cette mission.

La collaboration entre l'unité concertation et ARENES est donc directement le fruit des rapports entre chercheurs et praticiens « organisés » par un programme de recherche public. Le rôle du programme de recherche CDE alors, et du GIS « Participation du public, décision, démocratie participative » aujourd'hui, peut être envisagé dans ce sens, lorsque l'hybridation des contenus et des positions est possible sur de la recherche-action à travers notamment des individus au profil hybride. Ce qui nous conduit à contester ici la distinction classique faite entre chercheurs et praticiens : non pas que la recherche et la pratique ne soient pas distinctes, mais parce qu'un certain nombre d'acteurs du champ de la concertation se définissent successivement, voire simultanément, comme chercheurs et praticiens. C'est de la productivité de ces hybridations que cette communication rend notamment compte.

- *L'hybridation à travers une approche à la fois critique et opérationnelle*

Le recours à ARENES par RFF a porté principalement sur des études comparées de débats publics et de leur phase préparatoire, sur des études de contexte territorial et sur un appui méthodologique à l'élaboration de cadres de la concertation (chartes et outils supports à l'action de l'unité concertation). La largeur de ce spectre d'interventions et leur étalement dans le temps ont participé à l'opérationnalité des travaux et à leur diffusion dans l'entreprise. Dans cet espace indéfini entre recherche académique et maîtrise d'œuvre de concertation, l'unité concertation et ARENES ont tenté de concilier deux dimensions des sciences humaines souvent présentées comme contradictoires : une posture critique et une ambition opérationnelle, rendues compatibles par les postures hybrides des deux entités.

Par ailleurs, les interventions d'ARENES se situaient dans un temps court et avec une opérationnalité souhaitée par l'unité concertation et les équipes-projets, ce que ne permettait pas le recours à des chercheurs comme l'ont montré quelques tentatives avortées, faute de cette exigence de production rapide et à visée opérationnelle (sans compter certaines réticences à travailler pour le compte d'un maître d'ouvrage). Dans cet exercice, du côté des deux structures, la question du profil des chargés d'études et des chargés de concertation a été délicate : autant le maître d'ouvrage que son prestataire devaient garantir un suivi des travaux par des personnes ayant eu une pratique de recherche, ce qui n'a pas toujours été possible.

- *Le rapprochement autour d'une conception stratégique de la concertation*

Au fil des années, le socle d'analyse produite par les équipes de l'unité concertation et d'ARENES a convergé vers une approche très contextuelle et stratégique de la concertation. Cette approche a eu une vertu pratique : elle a permis la discussion entre l'unité concertation, ARENES et les équipes concernées de l'entreprise, et facilité ainsi la mise en œuvre de certaines recommandations ou transformations. L'approche stratégique permet en effet de poser un cadre commun : celui de guider la conduite de projet en fonction d'objectifs énoncés dans un contexte de complexité et le plus souvent marqué par la conflictualité. En d'autres termes, l'approche

stratégique adoptée par l'unité concertation et ARENES est la porte donnant accès à l'attention des équipes : confrontées à des risques multiples d'échouage du projet sur la contestation locale, ces équipes cherchent à dépasser le simple cadre procédural et, pour cela, conçoivent des stratégies. Sur un projet ferroviaire, les réflexions conduites sur la concertation se traduisent en effet par une stratégie de concertation qui dépend de la stratégie de projet tout autant qu'elle la réinterroge. La conception de ces deux stratégies s'est professionnalisée avec l'expérience acquise par RFF en termes de conduite de ses projets et de la concertation, l'entreprise se positionnant ainsi de plus en plus dans une posture d'anticipation. L'approche stratégique de la concertation est d'autant plus facilitée par la réalisation d'une étude de contexte territorial (ECT), et que la concertation (et l'ECT) est étroitement liée au processus de conduite des études techniques (cf. infra).

Ce n'est cependant pas le pragmatisme seul qui a amené à ce rapprochement : les travaux antérieurs conduits par ARENES sur les élus locaux (typologie stratégique des élus au regard de leurs pratiques de la concertation¹⁵) et ceux des membres de l'unité concertation étaient convergents sur ce point. Ce rapprochement s'est fait progressivement, sur plusieurs années et au cours de chaque mission, entre ARENES et l'unité concertation qui a évolué également de ce point de vue en travaillant également avec d'autres consultants intervenus sur des concertations ferroviaires. De ce fait, si ARENES a pu parfois pointer les concessions que les experts de l'unité concertation faisaient aux stratégies des équipes projet, son intervention a cherché non pas à mettre fin à ces concessions résultant de négociations sur le cadre du dispositif de concertation à mettre en place, mais à ouvrir des discussions stratégiques avec les équipes permettant de renégocier les stratégies établies au profit d'une concertation plus sincère et productive. L'unité concertation et ARENES sont ainsi intervenues de manière complémentaire, et alliée (cf. ci-dessous), pour faire progresser les démarches de concertation de l'entreprise à travers une conception toujours plus stratégique de la concertation.

- *Le rôle du consultant comme tiers allié du service entrepreneur de concertation*

La reconnaissance et le positionnement militant et méthodologique de l'association ont contribué à aider l'unité concertation et certaines équipes-projet à prendre du recul face à leurs urgences du quotidien. Elles se sont appuyées sur un « tiers-allié » pour faire passer un cap à l'entreprise dans sa politique de concertation déjà bien engagée et qui suscitait des résistances dans l'organisation. La relation de confiance s'est progressivement renforcée avec ARENES qui était sollicité à la fois comme allié et comme mouche du coche capable de faire progresser l'unité concertation et les équipes. Cette logique d'instrumentation du prestataire externe pour faire passer des messages autrement indicibles en interne, a cependant donné lieu à des controverses fréquentes. C'est en effet auprès de l'unité concertation que les débats ont pu être les plus houleux ; les situations ont été souvent tendues, caractérisées par des négociations permanentes, entre les conceptions parfois absolues des représentants d'ARENES, leurs constats et propositions parfois exigeants, et l'unité concertation qui devait composer avec les perceptions et contraintes de leurs collègues, mais aussi avec ses propres contraintes de positionnement dans l'entreprise. Mais une fois la confrontation menée, ce furent l'unité concertation et ARENES qui purent parler d'une même voix en direction des équipes projet. Ce jeu permanent de négociation a permis également de professionnaliser les interventions d'ARENES, en obligeant à une traduction et un travail d'explicitation et de démonstration détaillée des résultats des travaux. Il a également contribué au questionnement et à la progression de l'unité concertation.

¹⁵ Baggioni V., Ballan E., Duch J-F. (2009), op. cit.

- *L'indispensable accès au terrain et aux équipes opérationnelles*

La formulation de constats et de propositions issus d'observations de terrain, permises en particulier par l'entremise de l'unité concertation qui a facilité l'accès d'ARENES à ceux-ci, a joué un rôle fondamental dans l'ensemble des missions conduites.

L'entremise de l'unité concertation posait néanmoins une difficulté majeure : les équipes-projets considéraient avec une certaine distance l'intervention d'ARENES comme une commande du siège et sur des enjeux éloignés du terrain. Au contraire, le rapprochement entre ARENES et les équipes-projets s'est progressivement construit sur les études de contexte territorial et les bilans de concertations à conduire, c'est-à-dire sur les missions menées directement pour les équipes-projets, lorsque l'unité concertation était moins présente. Indéniablement, ce lien direct avec les équipes et la dualité des interventions d'ARENES à la fois auprès de celles-ci et de l'unité concertation ont permis de légitimer les fruits de la collaboration.

Certaines difficultés ont été liées à l'association trop tardive des équipes aux travaux de retours d'expérience et de bilans de concertations, dans un contexte de concurrence inter-services sur les enjeux de concertation. Mais les difficultés ont surtout été nombreuses pour ce qui concerne la réception par les équipes concernées de ces travaux pilotés par l'UCDP. L'association a « challengé » des équipes-projet et l'unité concertation, qui ont oscillé entre comportements de résistance et d'écoute-adaptation, à l'instar de l'organisation de l'entreprise dans son ensemble. Par ailleurs, la diffusion de résultats intermédiaires ou finaux aux partenaires des projets a suscité parfois des tensions. La difficulté invoquée par les équipes tenait alors à l'impossibilité selon elles de partager les constats critiques en présence des élus des collectivités. Dans un contexte de maîtrise d'ouvrage plurielle et complexe, les équipes considéraient que ces constats pouvaient les fragiliser et créer davantage d'incertitudes auprès de partenaires avec lesquels elles voulaient contrôler le dialogue et maîtriser ces incertitudes autant que possible. La seule étude inachevée a d'ailleurs été celle qui s'attaquait directement à la problématique des rapports avec les élus dans le cadre des dispositifs de concertation sur les projets.

- *La nécessaire articulation entre concertation et conduite du projet*

Il s'agit là d'un point majeur qui traduit le degré d'intégration de la concertation dans les méthodes et les actions de ceux qui conçoivent les projets. Les actions de l'unité concertation, appuyée à plusieurs reprises par l'association ARENES, ont permis d'ancrer progressivement dans l'entreprise les principes et modalités concrètes des échanges avec le public dans le processus d'élaboration et de réalisation de projets ferroviaires. L'unité concertation a capitalisé les évolutions méthodologiques auxquelles elle a contribué dans plusieurs outils (formations, guides, etc.) et les a particulièrement diffusées auprès des équipes à l'occasion de ses interventions sur des projets, comme a pu le faire également ARENES dans le cadre de ses prestations successives. C'est notamment l'ambition et la méthodologie de l'étude de contexte territorial qui ont sensiblement évolué et qui lui ont permis d'être de plus en plus « intégrée » par les équipes-projets en l'associant aux études techniques à travers l'intégration des résultats de cette étude dans le processus d'élaboration technique de scénarios techniques du projet contrastés au regard des attentes différenciées des acteurs locaux afin qu'ils soient portés au débat public.

Plus structurellement, les principes de la concertation ont été intégrés dans les procédures de conduite des projets développées par l'entreprise, sans qu'ARENES soit nécessairement associé à ces évolutions. La création dans la deuxième moitié des années 2000 d'un service de management de la qualité au sein de RFF a permis de définir des processus de qualité et des procédures internes. L'unité concertation a été consultée et a saisi cette opportunité pour que les temps et principes de la concertation soient bien identifiés dans ces documents qui font référence

et qu'ils soient ainsi respectés par les équipes-projet. Les étapes de concertation, le plus souvent de nature volontaire, sont ainsi désormais clairement identifiées et associées étroitement aux étapes de conduite des études techniques et aux étapes de prise de décision. ARENES est ré-intervenu à l'aval de cette évolution pour mettre à jour le référentiel de la concertation afin de renforcer les outils méthodologiques précis mis à disposition des équipes de l'entreprise. Parmi ceux-ci, un enjeu majeur récent est la mise en place d'une méthode d'évaluation des effets de la concertation. Une réflexion a été ainsi engagée depuis 2011 sur un outil opérationnel d'évaluation sous forme d'une plate-forme interactive d'accompagnement d'une concertation, traduisant en cela l'articulation étroite entre évolution d'un projet et processus de concertation.

- *La limite rencontrée sur la définition des intérêts de l'entreprise*

Les travaux menés positionnent RFF comme animateur du dialogue territorial dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage plurielle, au sein de laquelle RFF a intérêt au partage dès l'amont des objectifs du projet, parfois contre les volontés de certains élus locaux. Ce faisant, par « l'entrée concertation », c'est en fait à une évolution profonde de la conduite de projets que les travaux menés pouvaient amener. Ces résultats ont eu tendance à déstabiliser les équipes sur leur perception des intérêts de l'entreprise à travers le projet dont elles étaient en charge, surtout dans un contexte de risque d'abandon de plusieurs projets. Certaines équipes ont saisi l'opportunité de la concertation engagée pour enrichir les projets qu'ils menaient et se positionner comme porteurs de propositions auprès des élus. D'autres équipes ont au contraire voulu maintenir une posture de maître d'ouvrage fort, malgré le faible soutien de l'Etat et les perspectives sombres sur le financement de leurs projets. Si les responsables de l'unité concertation et d'ARENES partagent un horizon où RFF utilise la concertation pour améliorer la décision publique et la vie démocratique, la plupart des chefs de projet l'envisagent encore uniquement pour améliorer « leur » projet. Or c'est bien à l'entreprise dans son ensemble que cette question est posée ; elle n'est aujourd'hui pas tranchée. La création aujourd'hui de SNCF Réseau change la donne et va déterminer de nouvelles priorités en termes de concertation.

Conclusion

La collaboration entre l'unité concertation de RFF et l'association ARENES au cours de plusieurs années a porté sur plusieurs enjeux pour l'entreprise et sa politique de concertation : le débat public et sa concertation préparatoire, les études de contexte territorial comme outil de dialogue, les chartes de la concertation comme élément de cadrage des concertations post-débat public en particulier, et l'adaptation de référentiels aux besoins des équipes opérationnelles.

Cette collaboration témoigne d'un renforcement de la politique de concertation d'une entreprise grâce au rôle central joué en son sein par une petite équipe de spécialistes de la concertation qui s'appuie régulièrement sur l'intervention d'un tiers extérieur pour conduire de la recherche-action appliquée, un tiers qui fait entrer les sciences humaines et sociales dans un univers technique dont la réceptivité dépend avant tout de la posture d'écoute et d'ouverture de personnes clés au sein de l'organisation. Chaque entité s'est enrichie au contact de l'autre à travers à la fois des missions ponctuelles (sur des concertations locales) et des réflexions plus générales sur le débat public et la concertation. L'intervention d'un côté et de l'autre de personnes au profil « hybride », entre recherche et action, apparaît déterminante à considérer dans cette collaboration fructueuse et pourtant non dénuée de tensions.

A travers de très nombreuses controverses et confrontations, la diffusion des travaux issus de cette collaboration a connu des fortunes diverses, mais a contribué sans doute à certaines évolutions de la politique de l'entreprise, par une multiplicité de canaux internes. Ce qui paraît

fondamental à ce stade de l'analyse est la volonté commune d'une approche critique et opérationnelle en même temps, la durée et la stabilité des équipes impliquées, et enfin la diversité des formes et des objets de la collaboration. A ces conditions, un processus de changement lent et incertain a été rendu possible, mais est resté limité par d'autres facteurs structurels, tels que le manque de clarification des intérêts de l'entreprise dans sa politique de concertation. Le profil hybride des acteurs entre recherche et pratique au sein des deux entités qui ont collaboré nous semble avoir permis des croisements fructueux.

Cette expérience devrait selon nous inciter les prestataires habituels de la grande maîtrise d'ouvrage à adopter une posture plus critique dans leurs travaux, et les chercheurs à faire fructifier les liens privilégiés que la maîtrise d'ouvrage souhaiterait entretenir avec eux au cours de travaux à visée opérationnelle qui doivent contribuer en particulier à explorer davantage les liens entre concertation, études techniques et décision.