



« Il est difficile aujourd'hui de prendre la mesure de ce que le système des honoraires a fait faire comme « bêtises » à Lyon ! »

Pierre Pijourlet est ingénieur en chef, directeur adjoint des opérations, à la direction de la voirie du Grand Lyon.

Entré en 1970 à la communauté urbaine de Lyon, la « maison » comme il l'appelle, P. Pijourlet a travaillé dans de nombreux services (aménagement urbain, groupe planification, centre de données urbaines, service des systèmes d'information communautaire...), et vécu les transformations profondes des modes de travail, d'organisation, de décision, d'innovation... D'hier à aujourd'hui, il paraissait intéressant de connaître à travers son expérience cette histoire, avec ses tournants, ses objets de fierté, ses conflits... mais aussi d'ouvrir sur l'avenir en l'interrogeant sur les évolutions souhaitables.

Propos recueillis par Cédric Polère, le 29 janvier 2008

Quel est votre parcours ?

Géomètre-topographe de formation, je suis entré à la communauté urbaine début 1970. J'ai parcouru presque tous les services et secteurs d'activités, en débutant dans un service d'aménagement urbain qui regroupait l'instruction des permis de construire, la mise en place des alignements de voirie, et la topographie.

En arrivant, j'avais juste une table, et sur la table un statut de la fonction publique. Tout se mettait en place, il fallait tout créer. Sans vraie directive, chacun s'est fait un peu tout seul, a « fait son trou » comme il l'entendait. Cela a donné lieu à un trait caractéristique : la communauté urbaine est un patchwork !

Le fait que les services de la Ville de Lyon aient constitué le « gros des troupes » n'a-t-il pas amené l'établissement à reproduire les fonctionnements de la Ville de Lyon ?

Les services de la ville de Lyon étaient effectivement devenus ceux de la communauté urbaine, et on y avait intégré des personnes des communes alentours.

Des services étaient mieux structurés que d'autres, comme celui des permis de construire et de la voirie, dont le service était « passé en bloc » de la ville à la communauté urbaine en conservant l'ensemble des missions ville et communauté, ce qui apportait une cohérence dans l'action et une économie de moyens. En fonction des personnalités, de l'ancienneté des uns et des autres, les modes de

fonctionnement se sont mis en place de manière assez différente.

Ce qui fait qu'entre directions de la communauté urbaine, les cultures sont différentes ?

Ce n'est pas seulement entre les directions, mais aussi à l'intérieur de chaque direction. L'assainissement est caractéristique : l'assainissement étant avant tout un réseau, son personnel s'est rapidement fédéré, aidé par un « patron » [directeur du service] qui avait une personnalité forte : il a tout cadré. L'assainissement est resté jusqu'aujourd'hui un bloc homogène, une sorte de géode un peu isolée au sein de la communauté urbaine.

Peut-on parler de corps ?

Oui ! Mais dans d'autres endroits, l'intégration ne s'est pas faite. A l'aménagement urbain, le staff de la Ville de Lyon ne se mélangeait pas à ceux qui venaient des autres communes. La séparation était nette à la communauté urbaine entre Lyon et la périphérie.

Le conflit entre Lyon et les autres communes se répercutait-il à l'intérieur de la communauté urbaine ?

Le conflit entre Lyon et Villeurbanne est très ancien, il s'est réglé au Conseil d'Etat. On ne peut pas être une grande ville de France de la taille de Metz, avec 130 000 habitants, et ne pas exister ! C'est moins les élus que les fonctionnaires des services communaux



qui vivent mal ce statut. Le directeur des services techniques de la Ville de Villeurbanne ne contrôle même pas la moitié des travaux qui se font dans la ville, le reste lui échappe.

Parmi les 55 communes de la communauté urbaine, les plus importantes avaient leur autonomie. Concernant la Ville de Lyon, le président de la communauté urbaine, maire de Lyon, y avait « ses hommes » qui étaient chefs de service. Les décisions se prenaient entre eux. Par contre, les toutes petites communes n'ayant pas de service technique, nous y étions reçus comme des dieux : « enfin quelqu'un qui s'occupe de nous, se disait le maire, on va pouvoir se dégager de l'emprise de l'Etat » ! Ils étaient très contents d'avoir des personnels compétents pour les aider à travailler, et à faire bloc contre l'Etat.

Dans l'histoire de la communauté urbaine, un tournant s'est fait vers 1984-85, une première modernisation des services. Comment l'avez-vous vécue ?

Durant le second mandat de Francisque Collomb, une foule de choses ont commencé à évoluer, pour plusieurs raisons : des personnes plus jeunes sont entrées dans le « circuit » ; on est aussi passé, en 1983, de 90 à 150 conseillers communautaires. Jean-Jack Queyranne, à la tête du groupe socialiste, poussait à ce que tous les maires des communes de la communauté urbaine soient au conseil communautaire, pour que son groupe ait davantage de poids. La présence de tous les maires a été un tournant, en donnant une importance nouvelle aux petites communes, et en faisant diminuer le poids de Lyon. Les conseillers municipaux de la ville centre n'avaient plus la majorité au conseil.

En 1985, a eu lieu une première réorganisation des services. Avant, on trouvait d'un côté les services administratifs, de l'autre les services techniques. La bataille était permanente entre le secrétaire général, détenteur d'une licence, Henri Meulet, et le directeur général des services techniques, Fernand Pauwels, polytechnicien. Aucun des deux ne

pouvait admettre d'être sous l'autre. Cette lutte de pouvoir se perpétue, pour d'autres raisons, parce que les ingénieurs du statut technique ont des conditions de rémunération bien plus favorables que leurs homologues des services administratifs (à compétence égale, il y a 30 à 40% de différence de rémunération).

En 1985 on a commencé à casser ces deux blocs. Le Département du Développement Urbain (DDU) a été créé sous la direction de Michel Rivoire, à partir du service de l'aménagement urbain, structure de 65 personnes qui était au début un lieu de synthèse, mais avait « dérivée », avec la spécialisation technique et les permis de construire.

L'Agence d'urbanisme a-t-elle contribué à ces changements ?

A l'Agence, l'arrivée de Jean Frébaut à sa direction a fait monter le niveau et introduit une vision globale. Le rôle de personnalités dans ces changements est frappant : M. Rivoire, forte personnalité, J. Frébaut, forte personnalité... ont donné une impulsion, un allant, beaucoup de jeunes ont suivi, et de là sont parties toutes les grandes démarches. De nouveaux métiers se sont constitués.

Avez-vous vu la conception de la voirie et de l'aménagement urbain se transformer ?

Le service de la voirie était omnipotent. Dans la ville, la voirie c'est la moitié du pouvoir, même plus ! Quand on mesure toutes les compétences que l'on peut avoir, surtout si on les exerce vraiment, on comprend que l'on avait un État dans l'État.

Avant 1985, dans le service technique dit de voirie, il y avait encore l'ancienne tradition des urbanistes-ingénieurs.

« L'urbanisme est le nom pompeux de la voirie », disait Edouard Herriot dans les années cinquante. Une chaussée bien large, quelques trottoirs plus ou moins larges, la conception de la voirie s'arrêtait là. Les arbres, on considérait que cela coûte cher, fait des feuilles, donc on n'en mettait pas ! En 1985, le Centre d'études a été constitué. Il était dirigé par Claude Vincent, qui avait de



multiples fonctions à l'époque (usine d'incinération...), et aiguillonnait les services vers la recherche. Ce Centre avait été créé pour que la communauté urbaine ait une maîtrise d'ouvrage de l'espace public unique, alors qu'auparavant les domaines étaient séparés : la voirie d'un côté (à la communauté urbaine), les arbres, espaces verts, éclairage de l'autre (à la Ville de Lyon). Cette création a permis d'appréhender l'espace de manière plus globale, donnant naissance au service « espaces publics » après 1989. Cette vision de l'espace public s'est construite petit à petit, dans les années 80, et a accéléré avec le mandat de M. Noir.

Durant le mandat de M. Noir, les services urbains étaient en concurrence les uns avec les autres. Au service « espaces publics », on considérait que l'on conçoit et aménage, alors qu'en « dessous », la voirie réalise. Le patron de la voirie a un jour décidé que la voirie ne pouvait plus accepter ce fonctionnement. Il a embauché un architecte, chef de bureau d'études, suscitant une émulation qui a fini par faire ce qu'est la politique espace public du Grand Lyon, reconnue aujourd'hui.

Autour de 1985, intervient un autre élément fondateur de l'évolution de la « maison » : nous avons fait de l'urbanisme une structure communautaire, alors qu'auparavant l'Atelier d'urbanisme (ATURCO), et donc Charles Delfante qui le dirigeait en lien direct avec F. Collomb, était omnipotent.

Qu'est-ce qui change en matière d'urbanisme ?

La Société d'Équipement de la Région Lyonnaise (SERL) décidait de tout dans l'aménagement, et les services communautaires obéissaient. Pour les permis de construire, nous écrivions sur les documents « voir avis de la SERL ». Il n'y avait aucun contrôle, c'était le cas d'ailleurs de presque toutes les structures paracommunautaires. La SERL, la SEMALY, ou LPA avaient un monopole de fait...

En pratique, on confiait une mission à la SERL, et les services réalisaient la mission, donc la maîtrise d'œuvre. Cela permettait de verser des honoraires. Il

est difficile aujourd'hui de prendre la mesure de ce que le système des honoraires a fait faire comme « bêtises » à Lyon !

Pouvez-vous expliquer ce « système des honoraires » ?

La rémunération d'un ingénieur intégrait une prime de technicité, rémunérée au tarif de l'ingénierie, basée sur les travaux de maîtrise d'œuvre qu'il avait réalisés, en dehors des travaux de gestion qui lui incombaient. Tous les ingénieurs cherchaient les travaux les plus intéressants, spécialisés, coûteux pour toucher ces honoraires. L'Etat, bien plus que la fonction publique territoriale, réalisait des travaux en fonction de l'existence d'honoraires.

En raison de ce système, qui a perduré jusque vers 1990, la ligne A du métro, au lieu de passer sous le Rhône pour arriver à Tolozan, passe sous forme d'un pont et dans un pont, dans un énorme caisson qui bouche le paysage ! L'Etat avait conditionné la subvention du métro à la réalisation d'un pont, pour que les ingénieurs des Ponts et Chaussées puissent toucher des honoraires, alors que la SEMALY proposait un tunel... On pourrait reprendre à travers ce filtre des honoraires l'histoire du tunnel de Fourvière.

Le « brave » ingénieur, ça lui allait très bien ! Il n'avait pas de responsabilité à assumer, la SERL s'en occupait ; il touchait ses honoraires, puis prenait la gestion de l'ouvrage. Tout allait le mieux dans le meilleurs des mondes. Au demeurant, c'était un système qui avait l'avantage de la souplesse.

A partir de 1985, nous avons trouvé les moyens de contrôler la SERL. M. Rivoire a fait faire des ZAC en régie directe, par les services, en commençant par Gerland, puis Porte des Alpes. Les compétences étaient présentes à tous les niveaux dans les services, c'était enfin l'occasion de les valoriser.

Comment qualifieriez-vous chaque mandature, et notamment la manière dont les décisions étaient prises ?

Louis Pradel travaillait avec les « trois



patrons », le directeur de la voirie, du foncier, de l'aménagement urbain.

Quand Francisque Collomb a été élu, certains ont ironisé sur son manque d'envergure et de capacité à gouverner. Mais F. Collomb était toujours maire 25 ans après ! F. Collomb était un homme de paille, deux adjoints tenaient les réseaux : Charles Béraudier, qui pilotait tout, et Joannès Ambre, l'éminence grise, franc maçon affiché. Quand les deux sont décédés, F. Collomb était perdu. Pour comprendre cette époque, ce qu'était le « coffre fort de Béraudier » par exemple, il faut lire Pierre Mérindol, *Lyon, le sang et l'argent*, et *Lyon, le sang et l'encre*. Ces lyonnaiseries se sont, heureusement !, fortement atténuées.

En 1989, que change l'arrivée de Michel Noir ?

M. Noir avait réussi le grand chelem à Lyon. Il disposait d'une majorité confortable, de peu de vice-présidents, n'avait pratiquement pas à composer avec les autres groupes politiques. Dans son « G8 » [groupe restreint composé d'une fraction de l'exécutif communautaire], il avait auprès de lui les vice-présidents avec lesquels il s'entendait bien, dont seul Jean Rigaud n'était pas du RPR. Il avait recruté un secrétaire général, Pierre Ducret, et un directeur de cabinet, Guy Barriolade, des personnes de confiance, très compétentes. Cette équipe jeune a mis en place à la communauté urbaine des notions et méthodes qui ont eu essentiellement pour intérêt de donner de la fierté aux gens qui y travaillaient. Badge, pins « Grand Lyon », trophée du balai d'or, photos, séminaires, intéressement, autant de nouveautés pour l'époque ! M. Noir s'appuyait sur l'encadrement qui s'était mis en mouvement durant la dernière mandature, notamment auprès de M. Rivoire. Puis il a accéléré le mouvement, en recrutant.

Les vice-présidents se comportaient plutôt comme des administrateurs, laissant les « patrons » faire leur travail. Chez M. Noir, ce qui importait, c'était d'abord le Grand Lyon et son intérêt, les maires n'avaient qu'à se taire.

C'était efficace ?

Oui ! L'esprit était le suivant : si la réglementation n'est pas tout à fait respectée, ce n'est pas grave pourvu que l'on avance ! De nombreuses réalisations se sont faites dans cet esprit, avec des avantages, et les inconvénients que l'on sait...

On a l'impression que les axes des politiques communautaires définis à partir de ce mandat (compétition entre métropoles, intérêt pour les espaces publics, l'environnement, développement économique...) se sont consolidés au cours des deux mandats suivants ?

Il y a une continuité indéniable, qui se perçoit dans les réalisations. Quand le chantier des berges du Rhône a débuté, cela faisait 30 ans que l'on en parlait ! Idem pour le tramway sur la ligne est, ou pour le Confluent (en 1985, avait eu lieu pour ce site un concours « utopie et réalité »)... Chaque fois, il faut que le projet soit mûr ; chaque fois, le président choisit parmi les projets présentés par les services, et apporte sa pierre à l'édifice. Pour les berges du Rhône, Gérard Collomb a décidé que l'on ne réaliserait pas un petit bout comme prévu, mais un aménagement bien plus important ! Les services jouent un grand rôle dans cette continuité. Le plan de mandat de R. Barre a été écrit par les services.

Au-delà de cette continuité, quels tournants voyez-vous durant les deux derniers mandats ?

Il y a deux phases. Le mandat de R. Barre d'abord. Comme tout être supérieurement intelligent, il a délaissé le quotidien, laissant les autres faire, tant pis s'ils font mal. Durant ce mandat, il y a eu énormément de ratages. Il passait peu à la communauté urbaine, mais quand un problème important se présentait, son aura lui permettait facilement de le résoudre. Il faisait partie des rares personnes qui ont une aura, une autorité. De nombreuses réalisations se sont faites grâce à cette autorité, comme l'accueil du G7 en 1996, mais au niveau des



services ce comportement a été très mal vécu. Il y a eu retour à la norme, on appelait cela « la préfectorale ». Nous sommes devenus beaucoup plus « fonctionnaires » qu'avant.

Qu'est-ce qui a provoqué ce retour à la norme ?

R. Barre ignorait le fonctionnement au quotidien de la communauté urbaine. Il avait nommé Josiane Beaud directeur général des services, non compétente pour le poste, qui a par ailleurs fait des embauches peu opportunes. Autre caractéristique, R. Barre a mis en place 38 vice-présidents, en composant avec les groupes politiques. Résultat : nous avons eu 38 « chefs » à la communauté urbaine !

C'était plus compliqué de faire fonctionner les services ?

Bien sûr, personne ne savait dans quelle direction aller. En outre, R. Barre avait perturbé les services en expliquant : « vos clients ne sont pas les habitants, ce sont les maires ».

Quels changements a apporté l'arrivée de G. Collomb à la présidence du Grand Lyon en 2001 ?

G. Collomb a dû composer avec autant de vice-présidents que R. Barre. Pour gérer et contrôler l'ensemble, il a créé des « pôles », avec à leur tête des chefs de pôles. Avec G. Collomb, nous retrouvons le mode de décision de L. Pradel, c'est hypercentralisé. Contrairement à R. Barre, il est présent sur le terrain, potasse et connaît ses dossiers. Benoît Quignon a remis la machine en route. En moins d'un an il a mis en place l'ARTT dans la communauté urbaine !

L'introduction de l'informatique dans les services a-t-elle été un tournant dans les modes de travail ?

Une société d'économie mixte était en charge l'informatique : ICARE. Dans les années 90, on a décidé qu'il fallait une maîtrise d'ouvrage, et créé un « service de l'infomatique », avec une difficulté : ceux qui étaient devenus maîtres

d'ouvrages avaient du mal à se positionner comme étant des « stratèges de l'informatique », ce qui suppose de penser tel outil pour telle réalisation, envisager les choix profitables sur le long terme, etc. Des conflits ont éclaté entre les correspondants MOI (Management Organisation Informatique) mis en place à ce moment, et le service informatique. N'arrivant pas à s'accorder sur la répartition des tâches, ils la faisaient souvent en parallèle ! Heureusement, le service informatique bénéficiait de la présence de quelques agents extrêmement performants, et de P. Ducret qui apportait sa vision stratégique. Ainsi, profitant des réseaux en fibre optique installés en 1987 dans l'Hôtel de communauté, il a eu la vision en 1992-1993 de mettre tout le monde en réseau. La messagerie a été un vecteur de changement à de multiples niveaux.

Mais l'informatique a généré beaucoup d'outils trop compliqués pour les usages, qui sont tombés en déshérence. A force de vouloir partir des besoins des utilisateurs, pour que les outils ne paraissent pas imposés, d'ajouter des fonctions pour répondre aux demandes des uns et des autres, de chercher l'innovation, de vouloir nous démarquer (« attention, le Grand Lyon n'est pas une intercommunalité comme les autres ! »), on a créé des outils inutilisables. Zadig, progiciel de ressources humaines utilisé à partir de 1995 par la Direction des Ressources Humaines est caractéristique. Au lieu de réaliser un outil simple, nous en avons fait un outil très compliqué, alors qu'à la Ville de Lyon, l'ancien logiciel a été adapté avec un résultat bien plus efficace.

Comment a évolué le rapport entre le Grand Lyon et les communes ? La répartition des compétences s'est-elle faite sans concurrence ?

Avec M. Noir, s'est imposée l'idée que « le pouvoir, c'est l'agglomération », donc le Grand Lyon. Les communes ont réagi et se sont équipées en personnel, pour ne pas être complètement dépendantes des fonctionnaires de la communauté urbaine. Elles ont créé



leurs services, notamment en urbanisme et déplacement. C'était flagrant à la Ville de Lyon. On s'est retrouvé avec des services concurrents sur le même domaine, donc avec une complication des fonctionnements. Là où il y avait une entité, on en a eu deux avec les communes, trois si l'on compte le Sytral, qui s'est mis parfois à faire de la voirie sans que l'on soit au courant ! Au départ, alors que chaque entité avait des compétences proches mais isolées, chacun a élargi son périmètre, et l'on est devenu trois ou quatre à s'occuper de la même chose. Cela devient infernal. La prochaine révolution sera celle de la simplification ; c'est une « révolution » administrative de même niveau que la suppression des départements.

Ces phénomènes de redondance et recouvrements d'activités sont manifestes à la direction de la voirie. Plusieurs services réalisent la même activité, car nous avons plusieurs vice-présidents, et chacun s'est créé son « domaine réservé ». Nous sommes devenus concurrents entre nous ! A la fin du mandat de R. Barre et au début de celui de G. Collomb, c'était la guerre ouverte entre les services communautaires. Depuis, la contraction des moyens oblige à travailler un peu mieux.

Ces « domaines réservés » étaient ce que P. Ducret ou M. Noir appelaient les « seigneuries » ?

Avant les « seigneuries », H. Meulet parlait des « rois nègres », visant les subdivisionnaires de voirie. Chacun était maître en son domaine. Il y avait certes le téléphone, mais pas d'informatique ni de moyen d'information et de contrôle. Certes, un subdivisionnaire avait et a toujours besoin d'une marge d'autonomie, car il n'est pas possible de tout faire remonter, mais cela allait bien plus loin : il décidait comme il l'entendait, allant même à l'encontre des directives du « patron », car il s'était entendu directement avec le maire. Ce fonctionnement a commencé à être cassé en 1992.

Pour que les services techniques fonctionnent mieux, quelles grandes révolutions attendez-vous dans l'avenir ?

Intégrer le Sytral, et supprimer les communes sur le périmètre du Grand Lyon. Je vois deux raisons : avant que chaque commune ne soit représentée au conseil de communauté, un conseiller communautaire pouvait représenter jusqu'à trois communes. En mettant les maires à la place des conseillers, les maires ont pris de l'importance, et cela a suscité un grand nombre de petits clans. Les maires sont aujourd'hui en train de se regrouper en « Conférences des maires » pour travailler ensemble. L'idée est bonne, sauf que les maires demandent à ce que la Conférence ait du pouvoir. Ce serait à mon sens source de complication supplémentaire.

Nous résistons continuellement à une complication des procédures. Un dossier de voirie doit passer par la mairie, la communauté de commune, le pôle, le bureau, le conseil, en commission, soit au moins six examens ! A la sortie, il est passé sans problème, mais le temps s'est écoulé et cette circulation a occasionné une information mais aucun débat.

Plus le Grand Lyon veut gouverner un espace élargi, jusqu'à l'aire métropolitaine, plus il est obligé de le faire en concertation avec les territoires et tenir compte de leurs aspirations !

Ce type d'organisation relève d'une culture lyonnaise, héritage sans doute de l'histoire : Lyon a toujours été à la frontière de plusieurs départements. La communauté urbaine compte Lyon et ses arrondissements, de nombreuses communes, des organismes comme le Sytral. Je laisse de côté l'Etat, de moins en moins présent, et la Région dont le mode de fonctionnement (impulsion des politiques et distribution de subventions) nous place peu en situation de concurrence. A la communauté urbaine, des pôles ont été constitués avec des vice-présidents. A la direction de la voirie, nous appartenons au pôle « politiques de déplacement »,



dont le patron est Jean-Louis Touraine. En dessous, les élus, vice-présidents, sont Claude Pillonel pour la voirie, Michelle Vullien pour les transports en commun, Gilles Vesco pour les modes doux, Françoise Mailler pour l'accessibilité, Jacques Malaval pour les questions ferroviaires. Cela illustre la complexité de l'organisation. Dans notre cas, cela se passe plutôt bien car ces services ont beaucoup d'interactions les uns avec les autres, mais il y a quand même cinq vice-présidents à mettre d'accord !

Un exemple : à la voirie, nous véhiculons l'image de privilégier la voiture. Pourtant, nous avons favorisé les modes doux, avons piloté le contrat Vélo'v, installé des pistes cyclables, et sommes très fiers de présenter notre action ! Or, le vice-président en charge des transports en commun a pu nous reprocher de détourner, avec vélo'v, de la clientèle ! Nous essayons de faire circuler les vélos dans les couloirs de bus, et cela occasionne des conflits entre les vice-présidents, et entre les services.

Le grand nombre de pouvoirs dans l'agglomération oblige à composer pour arriver à un résultat. Peut-on parler de culture du compromis ?

Cette culture est effectivement une constante lyonnaise. La Région Urbaine de Lyon (RUL) était une invention lyonnaise, on était arrivé à s'entendre. R. Barre a aussi activé la conférence des villes-centres. Je suis convaincu que cette culture de la conciliation est un atout, mais j'estime que nous sommes allés trop loin, à un point où, à force de devoir composer avec tout le monde, riverains-usagers y compris à travers les exercices de concertation, nous n'avancions plus. En début de mandat, nous devions réaliser un boulevard urbain avant le salon Pollutech 2006, accessible aux bus. Dans le service, les ingénieurs et techniciens ont travaillé dur, on les a poussé pour finir le projet dans les temps. Or, de débats en compromis et concertations, le temps a passé et le marché d'ingénierie a du être annulé. Résultat : il faut relancer une étude, le projet ne s'est pas fait, a bougé mais sans s'améliorer. C'était le

début de la concertation. Pour avoir vécu la concertation du tunnel de la Croix-Rousse, j'estime qu'une concertation bien menée remet en cause des éléments du projet, mais de manière positive, et aboutit à une réalisation globalement acceptée. Sur un projet de près de 200 millions d'euros comme la rénovation du tunnel de la Croix-Rousse, il est indéniable qu'il vaut la peine de consacrer une concertation de quelques semaines.

La réalisation d'un projet de voirie prend-elle plus de temps aujourd'hui qu'il y a 10 ou 20 ans ?

Nous avons complètement changé d'époque. En 1980, réaliser un projet de voirie prenait moins de temps qu'aujourd'hui. Pour autant, cela n'était pas forcément moins bien fait, allait beaucoup plus vite, coûtait beaucoup moins cher. Entre la méthode chinoise « on dit on fait » et les aller-retour incessants, la rigueur des marchés publics où chaque mot doit être pesé pour éviter un éventuel recours, nous perdons de l'énergie et un temps considérable. Nous pouvons avoir le sentiment qu'il est impossible d'agir sans ces procédures, qui au demeurant ne garantissent pas la cohérence de l'action. Il est difficile de faire admettre ce type de fonctionnement dans les services techniques : les techniciens considèrent qu'ils travaillent, et que les complications viennent de l'administratif. Ce dénigrement est très présent dans la culture maison, chez les services techniques, mais elle devrait disparaître avec les jeunes générations.